THE ARBINGER INSTITUTE

Lãnh đạo và sự tự lừa dối

LEADERSHIP AND SELF-DECEPTION

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

First News

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Lời khen ngợi dành cho "Lãnh đạo và sự tự lừa dối"

Đây là cuốn sách quản trị sâu sắc và thiết thực nhất mà tôi từng đọc! Tôi đã giới thiệu cuốn sách này cho nhiều người và nhờ nó, họ đã tìm thấy giải pháp cho những vấn đề trong công việc và cuộc sống. Cuốn sách này thật sự hữu ích cho mọi người và nhất định tôi sẽ tặng nó cho các con mình trước khi chúng bắt đầu sự nghiệp.

- Tom A. Didonato,

Phó Chủ tịch Heinz North America

Lãnh đạo và sự tự lừa dối đã tạo nên một sự khác biệt vĩ đại trong đời sống cá nhân cũng như trong sự nghiệp của tôi.

- R.Douglas Holt,

Thẩm phán, Chủ tọa Tòa án cấp cao hạt Graham, Arizona

Thật hiếm khi tìm được cuốn sách về doanh nghiệp nào đủ tốt để giới thiệu cho sếp, đồng nghiệp và các nhân viên của mình, cho đến khi tôi đọc được cuốn sách này. Các khái niệm trong nó đã thay đổi cả phong cách làm việc và cuộc sống của tôi.

- Robert W. Edwards,

Giám đốc điều hành, Worldwide Services, FedEx

Sau hàng thập kỷ làm lãnh đạo ở vị trí quản lý cấp cao, cuối cùng tôi đã tìm được một cuốn sách đề cập đến những điều mà tôi cho là phương tiện tốt nhất để đạt được thành công. Lãnh đạo và sự tự lừa dối đã chỉ ra con đường để xây dựng một môi trường làm việc lành mạnh cũng như có được một cuộc sống như mong muốn.

- Bruce L. Christensen,

nguyên Chủ tịch và Giám đốc điều hành, PBS

Hiếm có một cuốn sách nào có ảnh hưởng nhanh chóng và sâu sắc tới hàng trăm nhà lãnh đạo cấp cao cùng làm vệc với chúng tôi trong chương trình quản trị MIT/Inc/YEO như cuốn sách này. Nó là một trong những cuốn sách hiếm hoi có thể chạm tới góc khuất trong đời sống cá nhân và công việc của những nhà lãnh đạo.

- Verne Harnish,

Người sáng lập Tổ chức Young Entrepreneurs, Giám đốc điều hành Gazelles, Inc.

Những nguyên tắc lãnh đạo trong cuốn sách này đã tác động lớn tới chất lượng quản lý trong công ty chúng tôi, hơn tất cả những biện pháp chúng tôi đã từng áp dụng trước đó. Chúng góp phần quan trọng trong việc hình thành môi trường làm việc mới của công ty, giúp chúng tôi tập trung vào các mục tiêu và tăng cường hiệu quả công việc.

- Michael Stapley,

Chủ tịch và giám đốc điều hành DMBA

Hãy tưởng tượng bạn đang làm việc trong một tổ chức, nơi mà mục tiêu chung của tất cả mọi người là giúp đỡ nhau đạt được kết quả cao nhất. Ban đầu, tôi không tin điều này có thể xảy ra trên thực tế. Nhưng cuốn sách này đã làm thay đổi suy nghĩ của tôi. Tôi đã mang nó tới Anh để giảng dạy cho các học viên của mình. Thật là một cuốn sách hữu ích. Nó đã mang đến cho chúng tôi nhiều bài học quý giá để hoàn thiện bản thân. Cuốn sách này chạm tới vấn đề rất cơ bản trong văn hóa ứng xử, làm việc nhóm, và làm thế nào để đạt được thành tích cao nhất. Đây là cuốn sách cần thiết cho tất cả mọi người.

- Mark Ashworth,

Chủ tịch và Giám đốc điều hành, Butcher's Pet Care, Anh

Đơn giản... rõ ràng... nhưng đầy sức mạnh. Với nhiều năm kinh nghiệm lãnh đạo, phát triển tổ chức và đào tạo, tôi sửng sốt khi tìm được một cuốn sách có khả năng tạo ảnh hưởng lớn đến như vậy.

- Janet Steinwedel,

Chủ tịch Deleware Investment

Những nguyên tắc trong cuốn sách có tác dụng lớn đến mức bạn không thể không giới thiệu nó với mọi người xung quanh. Những sự thật ở đây có tác dụng dài lâu, và thay đổi hoàn toàn cách nhìn nhận cuộc sống của bạn.

- Một bạn đọc phê bình trực tuyến từ

Berkeley, California

Nếu đã từng đọc và yêu thích cuốn Ai đã lấy phomát của tôi?, bạn sẽ thấy giá trị của cuốn sách đặc biệt này cũng không hề thua kém. Tôi khuyên bạn nên đọc qua một lượt, sau đó đọc lại lần nữa. Nó sẽ giúp bạn hiểu tại sao rất nhiều người tự tạo ra rắc rối cho mình mà lại không thể hoặc không sẵn lòng nhận ra điều đó, cũng như tại sao họ cưỡng lại và từ chối mọi sự giúp đỡ của người khác.

- Một bạn đọc phê bình trực tuyến từ Dallas, Texas

Trong lúc đọc cuốn sách này, tôi đã nhìn lại cuộc đời mình và nhận ra những thành công mình đã đạt được phần lớn dựa trên nền tảng những nguyên tắc của Arbinger. Cuốn sách này là một công cụ có khả năng biến chuyển và cải thiện cách thức lãnh đạo của mọi cá nhân và tổ chức.

- Mark W. Cannon,

Chủ tịch Ủy ban Bicentenial của Hiến pháp Hoa Kỳ

Các khái niệm trong cuốn sách này có tác dụng thật lớn lao. Chúng là nền tảng của mọi thành công trong lĩnh vực thể thao, tại công sở, và quan trọng nhất là trong gia đình. Hãy đọc cuốn sách này, bạn sẽ thấy được sức mạnh của nó.

- Steve Young,

hai lần đạt giải NFL cho vận động viên xuất sắc nhất

Tôi cho rằng đây là một trong những cuốn sách quan trọng nhất trong thập kỷ này, và tin rằng những khái niệm được nhắc đến ở đây chứa đựng sức mạnh có thể thay đổi cuộc sống của nhiều người.

- Một bạn đọc phê bình trực tuyến từ Northen California

Tôi ước mình đã đọc cuốn sách này 10 năm trước. Nó đã trở thành cuốn sách yêu thích của những người bạn thân và đồng nghiệp

của tôi. Nó đã xây dựng được một văn hóa cần thiết để tạo nên cả một công ty vĩ đại lẫn một gia đình hạnh phúc.

- Một bạn đọc phê bình trực tuyến từ

Fort Lauderdale, Florida

Arbinger đã đánh dấu sự biến chuyển trong cách thức lãnh đạo của tôi. Với tư cách một nhà tư vấn quản trị tại châu Âu, tôi đã được chứng kiến những ảnh hưởng tích cực mà nó mang đến cho các khách hàng của tôi. Hơn tất cả những triết lý lãnh đạo khác, cuốn sách này đã tạo cảm hứng và khiến họ tin tưởng.

- Peter Foggin,

Tư vấn quản trị, Anh quốc

Abinger là nơi đào tạo nhân lực cho Anasazi suốt 10 năm qua. Những tài liệu trong cuốn sách này là phần không thể thiếu trong những thành công của chúng tôi. Cảm ơn Arbinger!

- Michael J.Merchant,

Giám đốc điều hành Anasazi Foundation

LỜI GIỚI THIỆU

Trong một thời gian dài, vấn đề tự lừa dối đã trở thành đề tài thu hút sự chú ý của nhiều nhà tâm lý, triết gia và cả những học giả uyên thâm. Thế nhưng, điều đáng nói là cho đến nay, nhiều người trong chúng ta vẫn chưa thực sự quan tâm đến vấn đề này, bất chấp sự phổ biến cùng những tác động tiêu cực của nó. Vì thế, trong cuốn sách này, chúng tôi sẽ đề cập đến mức độ ảnh hưởng và đưa ra những giải pháp thiết thực để có thể giúp bạn thoát khỏi tình trạng này, cả trong quá trình lãnh đạo ở công sở lẫn trong cuộc sống gia đình.

Sự tự lừa dối là cụm từ dùng để chỉ cách ứng xử khá phổ biến của nhiều người trước những vấn đề xảy ra trong cuộc sống. Để bạn hình dung rõ hơn về khái niệm tự lừa dối, chúng ta hãy xét một ví dụ sau đây: Một em bé đang tập bò. Bé bắt đầu trườn mình xung quanh ngôi nhà. Do liên tục xoay tròn, bé bị kẹt dưới những đồ đạc trong phòng. Khi đó, bé cảm thấy khó chịu và cố vùng vẫy để thoát. Bé giẫy lên khóc và đập cái đầu bé nhỏ của mình vào các đồ vật xung quanh. Càng cố gắng thoát khỏi tình trạng này bằng cách đẩy mạnh và xoay nhanh hơn nữa, bé càng khiến cho tình cảnh của mình trở nên tệ hại.

Nếu biết nói, em bé đó sẽ đổ lỗi cho đống đồ đạc trong nhà. Bé sẽ kể đến tất cả các nguyên nhân, ngoại trừ bản thân mình. Nhưng dĩ nhiên, dù em bé có nhận ra điều đó hay không thì sai lầm đó vẫn xuất phát từ chính bản thân nó. Vậy nên, nếu không nhận thức được điều đó thì dù có nỗ lực như thế nào chăng nữa, đứa bé đó vẫn không thể thoát được tình thế này.

Sự tự lừa dối cũng tương tự như vậy. Nó khiến chúng ta không thể nhận ra nguyên nhân thật sự của mọi rắc rối mà mình đang vướng phải. Khi đó, tất cả những "giải pháp" mà ta có thể nghĩ đến chỉ càng khiến mọi thứ trở nên tồi tệ hơn mà thôi. Đó là lý do tại sao sự tự lừa dối lại thu hút sự quan tâm của nhiều nhà lãnh đạo đến vậy. Bởi vì nếu rơi vào tình trạng tự lừa dối, họ sẽ không thể tiếp tục sự nghiệp lãnh đạo của mình, và thậm chí còn phá hỏng mọi thứ mà mình đã cố công tạo dựng.

Chúng tôi đã viết quyển sách này với mục đích giúp độc giả có cái nhìn sâu sắc và toàn diện về vấn đề này. Không chỉ dừng lại ở đó, quyển sách còn đề cập tới vấn đề sâu xa hơn: Nó đưa ra giải pháp cho vấn đề tự lừa dối.

Từ những kinh nghiệm của bản thân trong lĩnh vực này, chúng tôi mang đến cho quý độc giả giải pháp thiết thực để có thể tự giải phóng mình ra khỏi "chiếc hộp" trong cách ứng xử với những người xung quanh, cũng như sự tự lừa dối với bản thân mình. Giải pháp này sẽ giúp các bạn giảm thiểu những mâu thuẫn, tăng thêm niềm hứng khởi, thúc đẩy tinh thần trách nhiệm và nâng cao khả năng đạt được thành công trong tổ chức của bạn. Không những thế, nó còn giúp bạn cảm thấy hài lòng và hạnh phúc hơn với những gì mình đang có. Chúng tôi hy vọng rằng quyển sách Lãnh đạo và sự tự lừa dối này sẽ tạo nên động lực mới cho các bạn trong tất cả các lĩnh vực nhằm thoát khỏi "chiếc hộp" của mình và có được một cuộc sống như mong muốn.

- The Arbinger Institute

PHẦN I
"CHIẾC HỘP" VÀ SỰ TỰ LỪA DỐI

1
MỘT NHÂN VẬT LẠ LÙNG

Đã hai tháng kể từ ngày đầu tiên tôi bước chân vào trụ sở chính của Zagrum với tư cách là ứng viên cho một vị trí quản lý cấp cao trong công ty. Hơn mười năm qua, kể từ khi còn làm cho một trong những đối thủ của Zagrum, tôi vẫn thường theo dõi công ty này và gần như đã cảm thấy mệt mỏi khi luôn là ứng viên hạng hai ở đây. Sau tám lần phỏng vấn và ba tuần chờ đợi cùng những nghi ngờ vào năng lực của bản thân, cuối cùng tôi cũng được mời đảm nhận vị trí quản lý cho một dây chuyền sản xuất của Zagrum.

Theo nghi thức riêng của Zagrum, tôi được giới thiệu đến gặp Bud Jefferson, phó chủ tịch của Zagrum, và sẽ trải qua cuộc họp kéo dài một ngày với ông. Vì một lý do nào đó, Bud được cử làm sếp mới của tôi.

Theo thói quen, tôi cố gắng tìm hiểu trước về mục đích của cuộc họp sắp diễn ra. Thế nhưng, theo lời của các đồng nghiệp thì cuộc họp này nhằm mục đích tìm hiểu và giải quyết "những vấn đề về con người" cũng như những chiến lược đã mang đến thành công cho Zagrum. Dù chẳng chờ đợi nhiều ở cuộc họp này nhưng tôi lại rất háo hức được gặp và gây ấn tượng với sếp mới của mình.

Trước đây, tôi đã được nghe nói nhiều về Bud nhưng chưa có dịp tiếp xúc trực tiếp với ông. Tôi đã nhìn thấy ông một lần tại hội nghị giới thiệu sản phẩm của ngành, nhưng thực sự không có ấn tượng gì đặc biệt. Theo những gì tôi biết, đó là một người đàn ông trông trẻ hơn độ tuổi năm mươi của mình với những cá tính hết sức kỳ lạ: giàu có nhưng rất bình dị; đã từng bỏ học cấp ba nhưng sau đó lại tốt nghiệp Đại học Harvard chuyên ngành luật và kinh doanh với tấm bằng loại ưu; am hiểu nghệ thuật và rất thích ban nhạc The Beatles. Mặc cho những sự thật có vẻ mâu thuẫn ấy,

nhưng có thể phần nào vì lý do ấy, Bud được xem là hình tượng của công ty, vừa bí ẩn vừa cởi mở, quyết liệt nhưng rất nhân từ, kiểu cách nhưng lại rất chân thật, giống như tinh thần của Zagrum. Chính vì lẽ đó, chẳng có gì lạ khi ông luôn được tất cả mọi người trong công ty kính trọng và quý mến.

Văn phòng của tôi nằm trong tòa nhà số Tám, cách tòa nhà trung tâm khoảng 10 phút đi bộ. Mười tòa nhà của Zagrum được nối với nhau bằng hai mươi ba con đường nhỏ có mái che làm bằng gỗ sồi hoặc gỗ thích và uốn lượn quanh bờ sông Kate. Dòng sông tuyệt đẹp này do Kate Stenarude thiết kế và sau đó người ta đã lấy tên bà đặt cho nó.

Vừa đi bộ lên tầng ba, tôi vừa điểm lại những điều mình đã làm được trong suốt hai tháng qua tại Zagrum. Tôi luôn là người đến công ty sớm nhất và ra về muộn nhất. Bỏ ngoài tai những lời phàn nàn của vợ, tôi quyết tâm sẽ nỗ lực nhiều hơn nữa, sẵn sàng hỗ trợ cho các cộng sự của mình để đạt được kết quả cao nhất trong công việc. Do vậy, tôi thấy mình chẳng có gì phải lo lắng khi đến gặp Bud Jefferson.

Đón tôi tại tiền sảnh chính của tầng ba là Maria, thư ký của Bud.

– Ông là Tom Callum? - Maria niềm nở.

– Đúng vậy. Tôi có hẹn với ông Bud lúc chín giờ. – Vâng. Ông Bud có dặn tôi mời ông đến phòng họp phía đông. Năm phút nữa ông ấy sẽ có mặt.

Maria đưa tôi vào một căn phòng khá lớn, thường dùng cho các hội nghị cổ đông. Khi còn lại một mình, tôi đưa mắt nhìn khung cảnh bên ngoài qua những tấm kính lớn. Cả quần thể tòa nhà ẩn hiện trong những tán lá xanh ngát. Chừng hơn một phút sau, có tiếng gõ cửa rất to, dứt khoát và Bud bước vào.

– Chào Tom. Rất vui vì cậu đã tới. Nào, ngồi xuống đi. Cậu thích uống gì nào? Cà phê hay nước hoa quả? – Bud tươi cười đưa tay ra bắt tay tôi.

– Ồ không, cảm ơn ngài. Sáng nay tôi đã dùng nhiều cà phê rồi. – Tôi đáp.

Tôi ngồi xuống chiếc ghế bọc da màu đen gần mình nhất, lưng xoay về cửa sổ và chờ Bud lấy nước ở khu vực tự phục vụ tại góc phòng. Ông quay trở lại với ly nước trên tay, mang theo chiếc bình và một cái ly khác ở tay kia. Đoạn, ông đặt chúng lên chiếc bàn

giữa hai chúng tôi.

– Không khí trong phòng này nhiều lúc rất nóng. Sáng nay, chúng ta có khá nhiều việc để làm nên cậu cứ đi tự nhiên nhé.

– Vâng, cảm ơn ngài. – Tôi trả lời, thấy thoải mái hơn một chút dù vẫn còn cảm thấy lo lắng bởi chưa biết điều gì sẽ xảy đến.

Thế rồi Bud lên tiếng:

– Tom này, hôm nay chúng ta sẽ bàn về một vấn đề rất quan trọng.

– Vâng, ngài cứ nói ạ. – Tôi cố giấu nỗi lo lắng của mình bằng giọng điệu đều đều.

– Có một vấn đề khó khăn mà cậu cần phải giải quyết ngay nếu muốn tiếp tục làm việc tại đây.

Tôi có cảm giác như mình vừa bị một cú đấm trực diện. Tôi như nghẹn lại, không thể tìm thấy từ nào để đáp lời Bud ngay lúc này.

Đầu óc tôi rối tung với nhiều ý nghĩ khác nhau. Tim tôi đập mạnh và mặt thì nóng bừng lên.

Dẫu là người thành công trong sự nghiệp, tôi vẫn không thể khắc phục được nhược điểm của mình, đó là rất dễ mất bình tĩnh. Tôi đã cố khắc phục bằng cách luyện tập các cơ vùng mặt và vùng mắt sao cho chúng không bị co rúm lại mỗi khi lo sợ điều gì đó. Thế nhưng cho đến giờ, tình hình vẫn chưa được cải thiện bao nhiêu. Lúc này, tôi có cảm giác như mình trở lại thời còn là học sinh lớp ba đang vã mồ hôi khi cô giáo kiểm tra bài tập về nhà và chỉ mong một lời khen "làm tốt" từ cô.

Cuối cùng tôi cũng lấy lại bình tĩnh và đáp lời:

– Một vấn đề khó khăn ư, thưa ngài? Vấn đề gì vậy ạ?

– Cậu thật sự muốn biết chứ? – Bud hỏi lại tôi.

– Vâng ạ! Tôi nghĩ mình cần phải biết được nó là gì và nguyên nhân của nó.

– Đúng vậy! Cậu cần phải biết nguyên nhân. – Bud đồng tình.

2
VẤN ĐỀ

Cậu đang gặp phải một vấn đề, Tom ạ. – Bud tiếp tục. – Tất cả mọi người đều biết điều này, từ vợ cậu, mẹ vợ cậu cho đến hàng xóm và các nhân viên của cậu. Nhưng điều đáng nói là chính cậu lại không hề hay biết. – Ông mỉm cười.

Tôi không biết nói gì trong trường hợp này. Làm sao tôi có thể lên tiếng khi mà bản thân tôi cũng không biết mình đang gặp phải vấn đề gì.

– Tôi e là tôi vẫn chưa hiểu rõ ý của ông cho lắm. Có phải ông muốn nói rằng tôi... rằng tôi.... – Tôi lúng túng bởi tôi thậm chí còn không biết Bud đang định nói tới chuyện gì.

– Đúng vậy. Trước hết, anh hãy nghĩ về những ví dụ này nhé. – Ông vẫn nói với vẻ thích thú.

– Hãy nhớ lại lúc cậu định đổ xăng cho vợ, nhưng sau đó cậu lại không làm như thế nữa. Cậu lái chiếc sắp xe hết xăng về nhà và để sáng hôm sau cô ấy tự đi đổ?

Tôi hết sức ngạc nhiên và tự hỏi tại làm sao Bud biết được điều đó.

– Hoặc có lúc cậu hứa sẽ dẫn bọn trẻ đi xem một trận đấu bóng chày nhưng đến phút chót lại nuốt lời chỉ vì một vài lý do vớ vẩn nào đó?

"*Làm sao ông ấy biết được điều này nhỉ?*" – Tôi tự hỏi.

– Hoặc có lúc cậu thực hiện lời hứa đó nhưng lại khiến cho bọn trẻ cảm thấy chúng có lỗi khi đi?

"*Ừ nhỉ?*".

– Hoặc khi đọc sách cho con, cậu cố tình bỏ qua nhiều trang vì thiếu kiên nhẫn và cho rằng "bọn trẻ cũng chẳng chú ý gì tới điều này"? "*Đúng thế, nhưng bọn trẻ không để ý thật mà!*"

– Hoặc cậu đỗ xe ở khu vực dành cho người tàn tật, rồi sau đó giả bộ đi khập khiễng để mọi người không nghĩ xấu về mình?

"*Không! Tôi chưa bao giờ làm điều đó*".

– Hoặc cậu vẫn đỗ xe ở đó, nhưng lại chạy ngay ra khỏi ô tô nhằm chứng tỏ với mọi người là cậu đang rất vội và buộc lòng phải làm thế?

"*Đúng! Quả thật có lúc tôi đã từng làm như vậy!*".

– Còn bây giờ hãy nghĩ về phong cách của cậu tại nơi làm việc. – Ông nói một mạch. – Có lúc cậu hạ mình trước người khác nhưng cũng có lúc cậu chê trách hoặc coi thường họ, đúng không?

– Nhưng tôi nghĩ rằng đó là điều cần thiết, thưa ngài. – Tôi chống chế. – Nhưng...

– Hoặc cậu thường phải cố gắng hết sức mới có thể khen ngợi người khác, đúng không? – Bud ngắt lời tôi. – Dù cố gắng đối xử tử tế với các nhân viên của mình bằng "*những chiêu thức mềm mỏng*" nhưng chưa bao giờ cậu thật sự tôn trọng họ? Mục đích của những chiêu thức này của cậu chỉ nhằm để sai khiến họ dễ dàng hơn?

Những điều Bud vừa nói khiến tôi thật sự bị sốc.

– Tôi luôn cố gắng đối xử tốt với mọi người. – Tôi quả quyết.

– Nhưng hãy để tôi hỏi cậu một câu. Cậu cảm thấy như thế nào khi cậu "đối xử tốt với mọi người" theo như lời cậu nói? Nó có khác gì với cảm giác khi cậu chê trách hay coi thường họ không? Trong thâm tâm, cậu có thấy có sự khác biệt nào không?

– Tôi vẫn chưa hiểu lắm ý ông lắm. – Tôi đáp lại, cố không trả lời trực tiếp câu hỏi.

– Ý tôi là: Cậu có cảm thấy mình cần biết "tha thứ" cho các nhân viên của mình không? Một cách thẳng thắn, cậu có cảm thấy mình cần phải nỗ lực hơn nữa để có thể lãnh đạo thành công khi bị mắc kẹt giữa họ?

– Mắc kẹt? – Tôi hỏi lại.

– Hãy suy nghĩ về điều này. Cậu hiểu ý tôi là gì mà. – Bud cười nói.

Thật lòng tôi vẫn chưa hiểu điều ông muốn nói ở đây là gì. Sau một hồi suy nghĩ, cuối cùng tôi trả lời:

– Vâng, tôi cũng nghĩ như vậy. Tôi vẫn cho rằng có rất nhiều người lười biếng và kém cỏi. Nếu tôi thực hiện đúng nhiệm vụ của mình là khuyên bảo họ nhưng không mang lại kết quả như ý thì tôi buộc lòng phải nghĩ ra những cách lãnh đạo mới. Với nhiều người thì tôi áp dụng biện pháp khen ngợi, khích lệ nhưng với một số khác thì tôi buộc phải chỉ cho họ thấy những điểm kém cỏi của họ. Tất cả chỉ có thế. Nhưng ngài biết đấy, khi phê bình ai đó, tôi luôn cố gắng nói năng nhẹ nhàng để không làm họ tổn thương. Thực lòng mà nói, tôi cảm thấy mình đã làm đúng và tôi rất tự hào khi mình đã kiểm soát được bản thân như vậy.

Bud nhìn tôi, mỉm cười:

– Tôi hiểu cậu. Nhưng tôi nghĩ sau buổi nói chuyện hôm nay, cậu sẽ không còn tự hào về điều đó nữa đâu. Bởi những điều cậu đang làm phần lớn đều là sai lầm.

Ngay lập tức, tôi phản đối:

– Đối xử tốt với mọi người lại là sai lầm ư?

– Đúng vậy, bởi vì vấn đề là cậu không hề đối xử tốt với họ. Cậu đang làm cho mọi chuyện trở nên nghiêm trọng hơn nhưng cậu lại không hề biết điều đó.

– Ý ngài là sao ạ? Ngài có thể giải thích rõ hơn được không? – Tôi hỏi, cố nén cơn giận dữ đang sôi lên trong lòng.

– Tôi rất vui được giải thích với cậu điều này. – Bud điềm tĩnh nói. – Tôi có thể giúp cậu hiểu được vấn đề của cậu là gì, cũng như tìm hiểu nguyên nhân của nó. Đó chính là lý do chúng ta gặp nhau hôm nay.

Ông dừng lại một lát rồi nói tiếp.

– Tôi có thể giúp cậu bởi chính tôi cũng đã từng trải qua giai đoạn này.

Bud chậm rãi rời khỏi ghế, khoan thai bước dọc theo chiếc bàn.

– Để bắt đầu, tôi nghĩ trước tiên cậu cần biết một vấn đề cốt lõi của

ngành khoa học nhân văn.

3
SỰ TỰ LỪA DỐI

Cậu có con không Tom?

Câu hỏi đột ngột này của Bud khiến tôi cảm thấy dễ chịu hơn rất nhiều. Các cơ mặt của tôi giãn ra. Tôi có cảm giác như sự sống đã trở lại trên khuôn mặt của mình.

– Có ạ, tôi có một con trai. Cháu tên Todd và đã được mười sáu tuổi.

– Thế cậu có còn nhớ cảm giác của cậu khi Todd chào đời không? Có phải cháu nó đã làm thay đổi quan điểm sống của cậu không? – Bud hỏi.

Đã mười sáu năm kể từ ngày Todd chào đời. Thế nhưng, ngay sau đó, các bác sĩ đã chẩn đoán Todd mắc phải chứng rối loạn mất tập trung (attention deficit disorder - ADD). Tôi không thể không đau lòng mỗi khi nghĩ đến Todd. Trong ngần ấy năm, cuộc sống của chúng tôi gặp rất nhiều rắc rối. Nhưng câu hỏi của Bud cũng đã gợi lại cho tôi không ít ký ức ngọt ngào.

– Vâng, tôi nhớ chứ. – Tôi bắt đầu trầm ngâm. – Tôi nhớ lần đầu tiên được ôm Todd vào lòng, đặt tất cả hy vọng và tình thương yêu vào đứa con trai bé bỏng của mình .

– Tôi cũng thế. – Bud nói và gật đầu, vẻ cảm thông. – Tôi muốn kể cho cậu nghe chuyện của tôi, bắt đầu từ sự ra đời của đứa con trai đầu lòng nhà tôi. Tên cháu là David.

Và Bud bắt đầu chìm vào dòng hồi tưởng.

– Khi đó, tôi đang làm việc cho một hãng luật danh tiếng thế giới. Năm đó, tôi được cử tham gia một dự án tài chính quan trọng có

liên quan tới ba mươi ngân hàng lớn trên toàn cầu. Khách hàng của chúng tôi cũng chính là người cho vay đầu tiên của dự án. Vì tính chất quan trọng của dự án nên rất nhiều luật sư của nhiều hãng luật đã được huy động. Chỉ riêng hãng của chúng tôi cũng đã có tới tám người được cử đến từ bốn văn phòng khác nhau. Lúc đó, tôi là một trong hai thành viên ít kinh nghiệm nhất cả nhóm, chịu trách nhiệm soạn thảo năm mươi hợp đồng con dựa trên hợp đồng chính. Đó thật sự là một dự án hấp dẫn bởi lợi nhuận mà nó mang lại là rất cao, kèm theo đó là rất nhiều khoản khen thưởng hấp dẫn như du lịch quốc tế miễn phí. Một tuần sau khi tôi nhận lời tham gia dự án đó, Nancy – vợ tôi – báo cho tôi biết cô ấy đã mang thai. Đó quả là thời gian tuyệt vời đối với vợ chồng tôi. Tám tháng sau, ngày 16 tháng 12, David chào đời. Trước lúc Nancy sinh, tôi đã làm việc cật lực để có thể dành trọn ba tuần bên vợ con. Cuộc đời tôi chưa bao giờ được hạnh phúc như thế! Nhưng chỉ mười ba ngày sau đó, tức là ngày 29 tháng 12, tôi nhận được một cú điện thoại từ phía đối tác. Họ yêu cầu tôi phải có mặt trong cuộc họp giữa "tất cả các bên" tại San Francisco.

– Trong bao lâu thưa ông? – Tôi hỏi lại.

– Đến khi nào kết thúc hợp đồng, có thể là ba tuần mà cũng có thể là ba tháng. – Bud trả lời.

– Cứ nghĩ đến việc để Nancy và David ở lại Virginia một mình là tôi lại cảm thấy bất an. Nhưng tôi không thể không đi. Sau khi đã hoàn thành mọi việc ở Washington, tôi miễn cưỡng lên máy bay tới San Francisco. Thật khó nói hết cảm giác của tôi khi chia tay gia đình bé nhỏ của mình. Tôi mang theo tấm hình của vợ con và đã bật khóc khi ra khỏi nhà. Và tôi là người cuối cùng tới văn phòng ở San Francisco, thậm chí sau cả anh bạn đến từ London. Do đến trễ, tôi đành phải ngồi ở tầng 21, tại căn phòng dành cho những vị khách cuối cùng, trong khi ban lãnh đạo và mọi người đều ở tầng 25.

– Và trong suốt thời gian đó, tôi đã làm việc một mình ở tầng 21 với khung hình vợ con trước mặt. Trong khi đó, hầu hết các hoạt động đàm phán, hội họp giữa các bên… đều diễn ra ở tầng 25. Ngày nào tôi cũng làm việc từ bảy giờ sáng và kết thúc ngày làm việc của mình vào một giờ sáng hôm sau. Và đều đặn mỗi ngày ba lần, tôi xuống căn-tin dưới tiền sảnh mua một chiếc bánh mỳ vòng, một cái sandwich hoặc có khi chỉ một đĩa sa-lát rồi lại quay về tầng 21 vừa ăn vừa xem qua các tài liệu.

Chợt Bud ngừng lại, nhìn sâu vào mắt tôi và tiếp tục:

– Nếu cậu hỏi mục tiêu của tôi lúc ấy là gì, thì chắc chắn tôi sẽ nói rằng: "Tôi muốn soạn ra những văn bản tốt nhất để có thể mang lại lợi ích cao nhất cho khách hàng của mình và cũng để hợp đồng này kết thúc thắng lợi", hoặc một điều gì đó tương tự như vậy. Bây giờ, tôi sẽ kể cho cậu nghe về những điều mà tôi đã được trải nghiệm tại văn phòng San Francisco ấy. Tất cả các cuộc đàm phán về nội dung của những văn bản mà tôi đang soạn thảo đều diễn ra ở tầng 25. Mỗi một thay đổi nhỏ trong cuộc đàm phán đều ảnh hưởng đến công việc của tôi. Thế mà trong suốt thời gian đó, tôi chẳng bước chân lên đó lần nào. Không những thế, trong khi mọi người ở tầng 25 đều được phục vụ ăn uống đúng giờ thì tôi lại cặm cụi mỗi ngày ba bận xuống căn-tin phía dưới sảnh. Tôi cảm thấy rất buồn vì không ai bảo cho tôi biết điều đó. Trong mười ngày, tôi đã bị phê bình hai lần vì không cập nhật kịp thời những thay đổi diễn ra ở tầng 25 vào tài liệu của mình. Nhiều người cũng phàn nàn rằng họ không biết tìm tôi ở đâu. Nhưng cậu biết không, thực tế thì chẳng có ai thông báo với tôi về bất kỳ điều gì cả.

Đến đây, Bud lại ngồi xuống ghế.

– Đấy, với những điều tôi vừa kể, cậu có nghĩ là tôi đã hoàn toàn chú tâm vào việc "soạn ra những tài liệu tốt nhất để có thể mang lại lợi ích cao nhất cho khách hàng của mình và cũng để hợp đồng này kết thúc thắng lợi" không?

– Không, tôi nghĩ là không, thưa ngài. – Tôi trả lời và ngạc nhiên thấy giọng nói của mình đã trở nên nhẹ nhàng hơn so với lúc trước. – Tôi nghĩ thậm chí ngài còn không thích tham gia vào dự án đó. Vì ngài đang còn bận tâm vào chuyện khác.

– Cậu nói đúng. – Bud đồng ý. – Tôi đã không gắn bó với dự án đó. Thế theo cậu, vị đối tác đứng đầu có nhận ra điều đó không?

– Tôi nghĩ ông ấy đã nhận ra. – Tôi nhận xét.

– Đúng vậy. – Bud gật đầu. – Tôi đã không thật sự tham gia vào dự án này, không giữ đúng cam kết, không nắm bắt được tiến trình đàm phán và còn gây khó khăn cho người khác. Nhưng hãy xét thêm điều này: làm thế nào tôi có thể hợp tác với mọi người xung quanh nếu họ kết tội tôi không toàn tâm hoặc không tích cực tham gia vào công việc được kia chứ? Cậu có nghĩ tôi nên đồng ý với họ không? Tôi bỗng trầm tư trước câu hỏi này dù nhìn bên ngoài, tình trạng lúc ấy của Bud rõ ràng là đang có vấn đề trong mắt mọi người.

– Không, tôi cho rằng ngài sẽ có cảm giác phòng thủ khi bị nhận xét như thế.

– Cậu nói đúng. Hãy nghĩ đi, ai đã chấp nhận rời xa đứa con mới sinh để tới San Francisco? Là tôi. – Bud nói và tự trả lời cho câu hỏi của mình. – Ai đã làm việc liên tục hai mươi tiếng mỗi ngày? Là tôi. – Giọng ông bỗng sôi nổi hẳn lên. – Ai đã tập trung làm việc một mình trong một gian phòng nằm dưới 4 tầng lầu so với mọi người? Là tôi. Và ai đã bị lãng quên, thậm chí không hề được quan tâm dù chỉ là một vấn đề cơ bản là phục vụ bữa ăn hàng ngày? Vẫn là tôi. Vậy thì từ góc độ của tôi, ai mới là người đang làm cho mọi việc trở nên khó khăn hơn đối với ai?

– Tôi nghĩ, ngài đã xem chính mọi người mới là nguyên nhân gây ra tất cả những rắc rối này. – Tôi trả lời.

– Cậu hiểu ra vấn đề rồi đấy. – Ông ta đồng ý. – Nếu ở vị trí của tôi, xét về mức độ cam kết, gắn bó và nắm bắt công việc, cậu có nghĩ rằng chính tôi mới là người thực hiện cam kết tốt nhất trong dự án đó không? Không một ai phải đương đầu với nhiều thách thức như tôi, trong khi tôi vẫn làm việc cật lực bất chấp những khó khăn đó.

– Quả có thế, thưa ngài. – Tôi trả lời, thả lỏng người trên ghế và gật đầu. – Ngài đã phải chịu đựng tất cả những điều đó.

Bud lại đứng dậy và bắt đầu đi lại trong phòng.

– Tôi bị coi là không toàn tâm trong công việc, không tích cực hợp tác và thậm chí là còn gây khó khăn cho mọi người trong dự án. Tất cả những điều đó là sự thật và đó là vấn đề lớn. Nhưng còn có một vấn đề khác cũng không kém phần quan trọng, và đó là vấn đề mà cậu và tôi sẽ bàn hôm nay.

Tôi hoàn toàn bị thu hút bởi những điều Bud sắp nói.

– Đó là việc tôi đã không thể nhận thức được vấn đề mà mình đang gặp phải. – Bud dừng lại một lát, rồi hướng về phía tôi và nói chậm rãi từng tiếng một. – Chắc chắn không thể có bất kỳ giải pháp nào cho vấn đề thiếu cam kết trong công việc của tôi nếu tôi không tìm ra giải pháp cho vấn đề lớn hơn đó.

Đột nhiên, tôi bắt đầu cảm thấy lo lắng. Tôi đã bị cuốn theo câu chuyện của Bud mà quên mất dụng ý của ông đằng sau đó. Rõ ràng, câu chuyện này là dành cho tôi. Hẳn ông ấy đang nghĩ rằng tôi gặp phải một vấn đề lớn. Đầu óc tôi bắt đầu chạy đua với sự lo

lắng khi giọng nói của Bud tiếp tục vang lên.

– Cậu biết không Tom, những nhà triết học gọi sự mù quáng bướng bỉnh mà tôi đã thể hiện ở San Francisco là "*sự tự lừa dối*". Còn ở Zagrum này chúng ta gọi nó bằng một danh từ riêng biệt là "nhốt mình trong hộp". Nghĩa là, khi chúng ta tự lừa dối tức là ta đang tự "*nhốt mình trong hộp*".

– Rồi cậu sẽ hiểu rõ hơn về khái niệm này. Trước hết, như cậu thấy đấy, ở một góc độ nào đó, tôi đã bị "*mắc kẹt*" trong chính kinh nghiệm của mình ở San Francisco. Sở dĩ như thế là do tôi đã không hề nghĩ rằng mình đang có vấn đề. Tôi chỉ nhìn mọi thứ từ góc độ của mình và chối bỏ thẳng thừng những góp ý của mọi người xung quanh. Vì thế mà tôi đã "*nhốt mình trong hộp*" – hạn chế, kín mít và mù lòa. Cậu có hiểu không?

– Có chứ, tôi hiểu ngài đang nói gì. – Tôi hưởng ứng trong sự cuốn hút của câu chuyện.

– Không có gì phổ biến hơn sự tự lừa dối của cá nhân trong các tổ chức. Từ kinh nghiệm làm việc của mình, tôi có thể chắc chắn là cậu cũng đã từng nhìn thấy vô số người như vậy.

Đúng thật chẳng hề khó để nhận ra một người như thế. Tôi nghĩ ngay đến Chuck Staehli, giám đốc điều hành cũ của tôi. Ông ta là một người đơn giản và có phần hơi ngốc nghếch. Thế nhưng ông ta lại không coi trọng ai ngoài bản thân mình.

– Vâng, tôi có biết một người như vậy.

– Tốt, vậy cậu có nghĩ rằng anh ta biết mình đang có vấn đề không?

– Không, tất nhiên là không rồi.

– Đúng như vậy. – Bud nói. – Con người chúng ta luôn chối bỏ sự thật là mình đang có vấn đề. Đó gọi là sự tự lừa dối bản thân. Đây là một hiện tượng phổ biến và trở thành nguyên nhân gây tổn thất lớn nhất trong các tổ chức.

Bud đặt hai tay lên thành ghế và tựa lưng vào ghế.

– Cậu còn nhớ mấy phút trước tôi đã bảo rằng cậu nên biết về vấn đề cốt lõi của ngành khoa học nhân văn không?

– Có, thưa ngài.

– Thì chính là nó đấy. Sự tự lừa dối – chiếc hộp – là vấn đề đó.

Bud ngừng lời, nhìn thẳng vào tôi một hồi lâu rồi nói bằng giọng thân tình:

– Tom ạ! Tại Zagrum này, mục tiêu mang tính chiến lược hàng đầu của chúng ta chính là hạn chế thấp nhất sự tự lừa dối ở cả phương diện cá nhân lẫn tổ chức. Và để giúp cậu hiểu được vì sao nó lại quan trọng với chúng ta như thế, tôi sẽ phải kể cho cậu nghe một câu chuyện tương tự trong ngành y tế.

4
BÊN DƯỚI NHỮNG VẤN ĐỀ

Có bao giờ cậu nghe nói đến Ignaz Semmelweis chưa? – Bud hỏi.

– Chưa, thưa ngài. Đó là một căn bệnh ư?

– Không, không phải. – Bud nói và bật cười. – Nhưng cũng gần như vậy đấy. Semmelweis là một bác sĩ sản khoa người Hungary, sống ở thế kỷ XIX. Ông làm việc tại bệnh viện Genaral ở Vienna, một bệnh viện chuyên về công tác nghiên cứu. Khi đó, tỷ lệ tử vong của sản phụ ở đây lên tới 10%, một tỷ lệ quá cao. Cậu có thể hình dung được không Tom, cứ mười sản phụ thì có một người bị chết?

– Chắc chắn tôi sẽ không để vợ tôi đến đó. – Tôi đáp lại.

– Không phải chỉ có mình cậu đâu. Trong thực tế, tai tiếng của bệnh viện này khủng khiếp đến nỗi nhiều sản phụ chấp nhận sinh bên ngoài rồi mới đến đấy.

– Tôi nghĩ không thể trách họ được. – Tôi nói.

– Tôi cũng nghĩ vậy. – Bud gật đầu đồng ý.

Ông nói tiếp:

– Sau này, Semmelweis tập hợp những triệu chứng có liên quan tới vấn đề tử vong của sản phụ thành một nghiên cứu có tên là "*sốt hậu sản*". Nhưng lúc đó, nền y học lại áp dụng các phương pháp điều trị riêng biệt cho từng căn bệnh. Triệu chứng sưng phù do viêm tụ máu được điều trị bằng cách trích máu hoặc dùng đỉa hút. Và phương pháp này cũng được dùng để điều trị triệu chứng sốt. Còn đối với các chứng bệnh liên quan tới đường hô hấp, họ cho nâng cấp hệ thống thông gió để cải thiện môi trường sống. Dù

Sammelweis đã tiến hành thử nghiệm nhiều biện pháp nhưng kết quả vẫn không có gì thay đổi. Chỉ trong vài ngày, hơn một nửa số sản phụ nhiễm bệnh đã tử vong. Trước mối đe dọa khủng khiếp này, nhiều bệnh nhân đã van xin được chuyển qua khu thứ hai của khoa sản, nơi tỷ lệ tử vong là 2%. Semmelweis thật sự bị ám ảnh bởi điều này – nhất là khi đối chiếu tỷ lệ tử vong giữa hai khu và phát hiện ra sự khác biệt của nó. Các bệnh nhân trong khu của Sammelweis được các bác sĩ chuyên khoa thăm khám, còn khu kia là do các nữ hộ sinh trông nom. Nhưng việc phát hiện ra điều này cũng không giúp Semmelweis lý giải được nguyên nhân khiến tỷ lệ tử vong trong khu của mình cao đến vậy. Sau đó, ông đã thử xem xét đến các yếu tố khác biệt giữa các sản phụ, từ vị trí sinh nở tới mức độ thông gió và khẩu phần ăn. Ông thậm chí còn phân loại cả cách thức giặt là. Mặc dù đã tìm hiểu tường tận từng chi tiết nhưng Semmelweis vẫn không tìm ra được đáp án. Mọi phương pháp của ông đều không mang lại kết quả như ông mong muốn.

– Tôi nghĩ hẳn ông ấy đã rất nản lòng. – Tôi nói.

– Tôi cũng nghĩ vậy. – Bud tán thành. – Nhưng sau đó, một sự việc bất ngờ đã xảy ra. Sau bốn tháng đi công tác tại một bệnh viện khác trở về, Semmelweis phát hiện ra tỷ lệ tử vong đã giảm đi đáng kể trong khu do các bác sĩ quản lý.

– Thật thế ư?

– Đúng vậy. Semmelweis không hiểu được tại sao lại như vậy nhưng rõ ràng đó là sự thật. Ông lại bắt tay vào tìm hiểu nguyên nhân. Dần dần, ông nghĩ đến khả năng nghiên cứu trên tử thi mà nhiều bác sĩ khác đã và đang tiến hành.

– Nghiên cứu trên tử thi à?

– Đúng. – Bud đáp. – Cậu hãy nhớ General là một bệnh viện chuyên về nghiên cứu và giảng dạy. Ở đấy có rất nhiều bác sĩ vừa làm nhiệm vụ nghiên cứu tử thi, vừa thực hiện công tác chữa trị cho bệnh nhân. Vào thời ấy, họ cho rằng điều đó là bình thường bởi chưa ai biết đến sự tồn tại của các vi trùng – vốn là những sinh vật cực nhỏ. Các bác sĩ chỉ nhìn thấy triệu chứng gây bệnh mà chưa xác định được nguyên nhân của nó. Sau khi xem xét lại cách thức hành nghề của mình và của các đồng nghiệp khác, Semmelweis nhận ra rằng, bản thân ông chính là sự khác biệt đáng kể nhất bởi ông là người nghiên cứu tử thi nhiều nhất ở bệnh viện. Từ những quan sát đó, ông đã phát triển một học thuyết về chứng "*sốt hậu*

sản", và học thuyết này là tiền thân của các học thuyết về vi trùng sau này. Ông kết luận rằng có cái gì đó đã được truyền từ tử thi tới các bệnh nhân thông qua bàn tay của các bác sĩ. Ngay sau đó, ông lập tức đưa ra nội quy yêu cầu các bác sĩ phải rửa tay thật sạch bằng dung dịch nước chanh và clo để khử trùng trước khi khám bệnh.

– Vậy theo cậu điều gì đã xảy ra?

– Semmelweis đã đúng? – Tôi tò mò hỏi.

– Đúng vậy! Tỷ lệ tử vong đã giảm xuống còn 1%.

– Nghĩa là các bác sĩ chính là trung gian lây bệnh? – Tôi ngạc nhiên.

– Đúng vậy. Chính Semmelweis đã buồn bã nói rằng: "*Chẳng biết có bao nhiêu bệnh nhân đã sớm qua đời do lỗi của tôi*". Thật khó tưởng tượng phải không? Các bác sĩ đã làm cố gắng hết sức để cứu chữa bệnh nhân nhưng do những giới hạn về hiểu biết của mình, họ đã vô tình trở thành trung gian lan truyền bệnh tật. Thế nhưng, tất cả những hậu quả đáng buồn ấy lại hoàn toàn có thể ngăn chặn kịp thời bằng động tác đơn giản là rửa tay bằng dung dịch nước chanh và clo để chống lại một thứ mà sau này được xác định là vi trùng.

Ông Bud dừng lại, đan hai bàn tay vào nhau rồi nói tiếp.

– Tương tự, trong các tổ chức cũng đang tồn tại một loại vi trùng như thế và tất cả chúng ta đều đang nhiễm phải nó. Loại vi trùng đó có khả năng giết chết năng lực lãnh đạo, gây nên nhiều "vấn đề về con người". Nhưng loại vi trùng này lại có thể bị cô lập và vô hiệu hóa nếu chúng ta thật sự quyết tâm.

– Loại vi trùng đó là gì vậy, thưa ngài? – Tôi hỏi.

– Chính là điều mà chúng ta vừa nói tới. – Bud đáp. – Sự tự lừa dối và "*chiếc hộp*". Cụ thể hơn, sự tự lừa dối là một căn bệnh. Còn bây giờ, chúng ta sẽ tìm hiểu về loại vi trùng gây ra căn bệnh này.

Bud đứng lên, nhìn thẳng vào mắt tôi và nói tiếp.

– Theo tôi, tương tự như việc phát hiện ra nguyên nhân gây sốt hậu sản, việc phát hiện nguyên nhân gây nên sự tự lừa dối trong các tổ chức cũng liên quan tới một thuyết hợp nhất. Thuyết này tập hợp các nguyên nhân tiềm ẩn bên dưới mà chúng ta vẫn gọi là

“những vấn đề con người” – từ khía cạnh lãnh đạo cho tới động cơ thúc đẩy và tất cả các vấn đề khác. Ở đây chúng ta có một cách để tiếp cận và giải quyết chúng, nhưng không phải theo hình thức đơn lẻ, Tom ạ.

– Một bước tiến rất quan trọng. – Tôi nói.

– Thực vậy. – Bud đáp lại. – Và đó còn là một sự khám phá nữa. Nhưng tôi không có ý định giải thích cho cậu đâu. Ở đây tôi chỉ cố gắng giúp cậu tự phát hiện ra vấn đề thôi. Điều quan trọng là bản thân cậu cần phải tự khám phá và thông suốt bởi vì mọi chiến lược xoay quanh vấn đề này đều sẽ được thực hiện trong bộ phận của cậu.

– Vâng. – Tôi tán thành.

– Được rồi ! – Bud nói – Bây giờ, tôi sẽ kể cho cậu nghe về một trong những kinh nghiệm đầu tiên của tôi tại Zagrum.

5

ĐẰNG SAU SỰ LÃNH ĐẠO THIẾU HIỆU QUẢ

Sau mười năm làm việc ở hãng luật, tôi chuyển qua làm trưởng ban cố vấn cho hệ thống sản phẩm Sierra. Cậu còn nhớ hãng Sierra không? – Ông Bud quay sang hỏi tôi.

Theo tôi được biết, Sierra là đơn vị đi tiên phong trong việc đưa ra một số quy trình sản xuất mà Zagrum đang áp dụng. Nhờ những phát minh đó, Zagrum đã vươn lên vị trí hàng đầu trong các nhà máy sản xuất công nghệ cao.

– Tôi biết những công nghệ của họ đã làm thay đổi cả nền công nghiệp. Nhưng sau đó thì sao ạ?

– Họ đã bị công ty Zagrum mua lại.

– Thật ư? Tôi chưa từng biết thông tin này. – Tôi tròn mắt ngạc nhiên.

– Bản hợp đồng đó khá phức tạp. Nhưng cuối cùng thì Zagrum cũng giành được quyền sở hữu hầu hết cổ phiếu và các bằng sáng chế của Sierra.

– Mười sáu năm trước, theo hợp đồng, tôi phải chuyển sang làm việc cho Zagrum dù khi đó đang là giám đốc điều hành của Sierra và chẳng biết chút gì về Zagrum cả. – Ông Bud nhấp một ngụm nước và nói tiếp. – Thời điểm đó, Zagrum vẫn là một ẩn số đối với nhiều người, trong đó có tôi. Thế nhưng, ngay tại buổi họp thứ hai, tôi đã được biết một số bí mật giúp Zagrum có được thành công như vậy. Nhờ những thành công đã đạt được ở Sierra, tôi được điều vào ban quản lý của Zagrum. Ngay trong buổi họp đầu

tiên của mình ở Zagrum, tôi được giao nhiệm vụ phải tìm hiểu về doanh nghiệp cùng những vấn đề liên quan khác, và phải hệ thống chúng vào một bản báo cáo trong thời gian hai tuần - trước khi buổi họp thứ hai được tổ chức. Nhưng cậu biết không, dù đã cố gắng nhưng đến ngày cuối cùng của thời hạn, tôi vẫn chưa hoàn thành công việc được giao. Buổi tối trước khi cuộc họp thứ hai diễn ra, tôi ngồi xem lại những gì mình đã và chưa làm được. Vì lúc đó đã muộn trong khi tôi cũng đã thấm mệt và công việc còn lại cũng không quá quan trọng nên tôi quyết định bỏ qua. Tại buổi họp ngày hôm sau, tôi đã đọc bản báo cáo, chia sẻ những thông tin quan trọng mà mình đã thu thập đồng thời đưa ra những kết luận cần thiết. Sau đó, tôi thành thật trình bày vấn đề của mình, về việc thiếu thời gian cũng như những khó khăn mình đã gặp phải, và cả công việc mà tôi chưa làm xong. Và cậu có biết chuyện gì không Tom ?

– Rồi sao ạ, thưa ngài? – Tôi thắc mắc.

– Tôi sẽ không bao giờ quên những gì đã xảy ra sau đó. Ngài Lou Herbert, chủ tịch của công ty, quay sang Kate Stenarude, lúc đó đang nắm giữ vị trí của tôi hiện giờ, yêu cầu cô ấy đảm nhiệm công việc mà tôi đã chưa hoàn thành. Buổi họp tiếp tục với phần báo cáo của những người khác. Tôi ngồi ở góc bàn, suy nghĩ về hành động của mình. Tôi cảm thấy xấu hổ và thấy mình thật nhỏ bé so với mọi người xung quanh. Hôm đó, tôi là người duy nhất không hoàn thành công việc được giao. Tôi tự hỏi liệu mình có đảm nhận được vị trí mình đang giữ không và liệu có muốn làm nữa không? Kết thúc buổi họp, tôi cho tài liệu vào cặp như những người khác, thấy mình không còn là thành viên của tập thể nữa nên lặng lẽ bước qua mấy đồng nghiệp đang cười đùa với nhau. Khi tôi đang hướng về phía cửa thì có một bàn tay của ai đó đặt lên vai tôi.

“Bud…”

Tôi quay lại và thấy ngài Lou đang cười, chăm chú nhìn tôi bằng đôi mắt dịu dàng nhưng sắc sảo.

“Cậu có phiền không nếu tôi cùng đi về văn phòng với cậu?” – Ngài hỏi.

“Dạ, không sao ạ”. – Tôi đáp, ngạc nhiên thấy đó đúng là điều tôi thật sự muốn.

Ông Bud ngừng lại một lát.

– Tom ạ, cậu không biết ngài Lou và tôi cũng không có đủ thời gian để kể hết với cậu về ông ấy. Nhưng Lou Herbert thật sự là một huyền thoại. Ông là người đã đưa Zagrum từ một công ty bình thường trở thành một tập đoàn hùng mạnh như hiện nay, bất chấp những vấn đề về sức khỏe của ông. Tất cả nhân viên làm việc cho Zagrum trong thời gian ngài đương nhiệm đều hết sức trung thành với ngài.

– Thật ra tôi cũng có được nghe một vài câu chuyện về ngài Lou. – Tôi nói. – Tôi nhớ khi còn làm ở Tetrix, thậm chí cả những người lãnh đạo ở đó đều rất ngưỡng mộ ngài ấy, đặc biệt là Joe Alvarez, giám đốc điều hành Tetrix.

– À, tôi có biết Joe. – Bud gật đầu.

– Vâng, – Tôi tiếp lời. – Joe đã coi ngài Lou như bậc tiền bối trong ngành công nghiệp này.

– Ông ấy nghĩ đúng đấy. – Bud hưởng ứng. – Lou đúng là người tiên phong trong ngành công nghiệp này, nhưng ngay cả Joe cũng không thể hiểu hết tầm vóc của Lou. Nhưng đây sẽ là điều cậu sắp được biết. – Ông nhấn mạnh. – Tuy bây giờ ngài Lou đã về hưu 10 năm, nhưng một tháng vài lần, ngài vẫn đến thăm hỏi tình hình làm việc của nhân viên. Gia đình Zagrum lúc nào cũng dành cho ngài một văn phòng riêng ở đây.

Trước khi sang Zagrum làm việc, tôi cũng đã được biết nhiều về Lou và tiếng tăm lừng lẫy của ông ấy nên có lẽ cậu cũng hiểu được những gì xảy ra trong tôi sau buổi họp hôm ấy. Tôi vừa cảm thấy mình bị coi thường, vừa cảm thấy lo lắng vì không biết ngài Lou đánh giá về tôi như thế nào. Khi chúng tôi vừa ra khỏi cửa, ngài đề nghị cùng về văn phòng của tôi nói chuyện! Tôi vừa thấy vinh hạnh, vừa thấy lo sợ – nhưng sợ cái gì thì tôi cũng không biết nữa. Trong buổi nói chuyện hôm đó, ngài Lou đã hỏi tôi về nhiều thứ, về gia đình và cuộc sống hiện tại của tôi cũng như việc tôi có thích những thử thách ở Zagrum hay không. Ngài lấy làm buồn khi biết Nancy, vợ tôi, gặp nhiều khó khăn khi tôi thay đổi công việc như thế này và hứa sẽ gọi riêng cho cô ấy để xem liệu ngài có thể giúp gì được không. Và cậu biết không, ngay tối hôm đó, ngài đã gọi cho cô ấy.

Lần đó, trước khi chia tay, Lou đã đặt tay lên vai tôi, nhìn thẳng vào mắt tôi, một cái nhìn quan tâm dịu dàng trên khuôn mặt từng trải, và nói: “Bud, chúng tôi rất vui vì cậu đã gia nhập Zagrum. Cậu là một người có tài và đã đóng góp rất nhiều cho công ty. Nhưng

cậu sẽ không để chúng ta bị thất vọng nữa, phải không?".

– Ông ấy đã nói thế ư? – Tôi hỏi, giọng nghi ngờ.

– Đúng vậy đấy.

– Có thể ngài Lou không có ý gì cả. – Tôi nói. – Nhưng tôi nghĩ, có thể mọi người sẽ phật lòng và xa lánh người lãnh đạo vì những câu nói như vậy.

– Đúng vậy. – Bud đồng ý. – Nhưng cậu biết không, điều đó đã không xảy ra với tôi bởi khi đó, ngài Lou không hề nặng lời. Ngược lại, tôi còn cảm thấy như được truyền thêm nguồn cảm hứng và tôi đã hứa: "*Nhất định như vậy, thưa ngài. Tôi sẽ không để tình trạng này xảy ra thêm một lần nào nữa cũng như sẽ không để ngài phải thất vọng thêm đâu*".

– Có thể bây giờ nhìn lại, cậu thấy điều đó có vẻ hơi ủy mị. Nhưng cậu biết không, ngài Lou hiếm khi tuân theo sách vở hoặc những nguyên tắc quản lý thông thường. Thế nên Tom ạ, câu hỏi được đặt ra ở đây là vì sao những việc làm của Lou lại mang đến hiệu quả như vậy?

Một câu hỏi rất thú vị.

– Tôi nghĩ rằng có thể lúc đó ngài thấy mình đã được ngài Lou quan tâm nên không còn cảm thấy lo sợ, như cảm giác thường thấy của nhiều người trong hoàn cảnh đó.

Bud mỉm cười và ngồi xuống chiếc ghế đối diện tôi.

– Điều cậu vừa nói rất quan trọng, Tom ạ. Thực tế, cậu đối xử với người khác ra sao thì họ cũng sẽ cư xử với cậu như vậy.

Bud nhìn tôi một lúc lâu, dường như để đoán xem tôi đang nghĩ gì, rồi bảo:

– Để tôi kể cho cậu một ví dụ khác, gần gũi hơn. Nhiều năm trước, có một lần tôi và Nancy cãi nhau vào buổi sáng. Lý do khiến Nancy giận là vì tôi đã không rửa chén bát đêm hôm trước, còn tôi thì không vui vì thái độ ấy của cô ấy lúc đó. Sau một hồi cãi nhau, tôi thấy mệt mỏi vì sắp muộn giờ làm và quyết định xin lỗi để kết thúc vấn đề. Tôi đi về phía cô ấy và nói: "Anh xin lỗi, Nancy", đồng thời cúi xuống ôm cô ấy trong tích tắc. Lúc đó tôi không định làm thế nhưng đó là tất cả những gì mà một trong hai chúng tôi đã có thể làm để kết thúc cuộc cãi vã. "*Anh không thật lòng!*" – Cô ấy nói

rồi lặng lẽ quay đi. Và tất nhiên là cô ấy đã đúng. Nhưng về phía tôi, tôi đã cảm thấy rất nặng nề và cho rằng mình đã bị đánh giá thấp. Tôi đã không thể che đậy được cảm xúc của mình, dù là qua một cái ôm. Hôm đó, tôi bước xuống nhà như một kẻ chiến bại, đi về phía gara, vừa lắc đầu vừa lẩm bẩm với mình. Tôi nghĩ mình vừa có thêm bằng chứng về sự vô lý của Nancy khi cô ấy không chấp nhận lời xin lỗi của tôi. Nhưng mấu chốt của vấn đề lại nằm ở chỗ: Lời xin lỗi của tôi có xứng đáng để cô ấy chấp nhận hay không?

– Tôi nghĩ là không, bởi vì ngài đã không thật lòng, đúng như vợ ngài đã nói.

– Đúng thế. Tôi đã nói "*Anh xin lỗi*", nhưng thực lòng tôi không hề có thiện ý đó và nó đã được thể hiện qua giọng nói, ánh mắt, thái độ, mức độ quan tâm của tôi tới những yêu cầu của cô ấy. Đó mới chính là nguyên nhân khiến cô ấy phản ứng lại.

Bud ngừng lời, còn tôi bỗng nhớ lại nét mặt của Laura hôm chúng tôi cãi nhau. Khuôn mặt vốn tràn đầy sức sống và yêu đời của cô ấy lúc đó bị che phủ bởi vẻ cam chịu và đau khổ. Những lời nói lúc đó của cô ấy như kim châm vào lòng tôi.

"*Em nghĩ mình chưa hiểu anh, Tom ạ*". – Laura nói. – "Và tệ hơn nữa là em cảm thấy hình như anh không còn quan tâm tới em nữa. Dường như em đã trở thành gánh nặng cho anh hoặc điều gì đó tương tự như thế. Đã lâu lắm rồi em không còn cảm nhận được tình yêu của anh. Giờ đây, tất cả những gì em nhận được chỉ là sự lạnh lùng. Anh chỉ biết có công việc, thậm chí cả khi anh ở nhà cũng vậy. Và thật lòng mà nói, em thấy mình cũng không còn những cảm xúc nồng nàn dành cho anh như trước kia nữa. Em đã mong tất cả chỉ là sự tưởng tượng của mình, nhưng không phải, Tom ạ. Chúng ta không còn chia sẻ cuộc sống với nhau nữa, dù chúng ta đang sống chung dưới một mái nhà. Chúng ta đang để mặc cho hiện tại và tương lai trôi đi mà không đoái hoài gì đến nó. Và thậm chí, cả nụ cười mà chúng ta dành cho nhau bây giờ cũng chỉ là sự giả dối, vô cảm".

– Tom ạ, vấn đề là ở chỗ, – lời của Bud vang lên kéo tôi về thực tại, – con người chúng ta luôn có khả năng nhận biết được cảm giác của người khác dành cho mình và không mất nhiều thời gian để nhận biết những hành động đạo đức giả. Chúng ta luôn nhìn thấy những lời chỉ trích được che đậy dưới vẻ tử tế, tốt bụng. Và theo lẽ thường, chúng ta sẽ đáp trả lại, bất chấp việc đối phương cố gắng kiểm soát cảm giác của họ bằng những cử chỉ, hành động nào đi

nữa. Chính những gì chúng ta cảm nhận và đáp lại đã tác động đến mức độ đánh giá của đối phương về chúng ta.

Lập tức, tôi lại nghĩ về Chuck Staehli.

– Thế ông có biết Chuck Staehli, cựu giám đốc điều hành của Tetrix không?

– Người cao gần 1m90, mái tóc mỏng màu hung đỏ, đôi mắt nho nhỏ trông nghiêm khắc, đúng không? – Bud tiếp lời.

– Đúng vậy. Ông ấy luôn cho mình là trung tâm vũ trụ. Chỉ cần mười phút ở bên ông ấy là người ta nhận ra ngay điều đó. Tôi nhớ trong một cuộc trao đổi công việc qua điện thoại với Joe Alvarez, giám đốc điều hành của công ty tôi. Trước đó, cả nhóm chúng tôi đã mất cả tháng trời miệt mài tìm kiếm và khắc phục lỗi của các sản phẩm sắp được tung ra thị trường. Việc làm đó đã chiếm gần như toàn bộ thời gian của tôi và các thành viên khác trong nhóm. Và hôm đó, Joe đã có lời chúc mừng vì những thành quả mà cả nhóm đã đạt được. Nhưng ngài có biết ai là người nhận những lời khen đó không?

– Staehli à?

– Phải, chính là Staehli. Ông ấy thậm chí còn chẳng hề đề cập đến những cống hiến của chúng tôi, như không biết đến sự tồn tại của chúng tôi. Ông ấy thâu tóm và đắm mình trong vinh quang. Tôi đoán rằng hẳn khi đó, ông ấy cũng đã nghĩ mình là một con người rất có trách nhiệm. Sự kiện lần đó đã khiến chúng tôi hết sức bất bình. Nhưng đó chỉ là một trong rất nhiều ví dụ mà thôi.

Bud thích thú lắng nghe, và đột nhiên tôi nhận ra mình đang đả kích sếp cũ trước mặt sếp mới. Lập tức, tôi thấy mình nên dừng lại.

– Dù thế nào thì đó cũng là một ví dụ điển hình cho điều ngài vừa nói.

Tôi chỉnh lại tư thế ngồi, ngụ ý đã nói xong, lòng hy vọng mình đã không nói quá nhiều.

– Ồ, quả là một ví dụ hay. – Bud nói, giọng vẫn bình thường. – Nào, bây giờ chúng ta thử so sánh Staehli với ngài Lou nhé, hoặc chính xác hơn là so sánh ảnh hưởng mà hai người này đã tạo ra cho người khác. Liệu cậu có cho rằng nguồn cảm hứng mà Staehli đã truyền cho cậu đem lại kết quả tương tự như ngài Lou đã truyền

cho tôi không?

– Tất nhiên là không. – Tôi nói. – Staehli đã không truyền cho tôi một chút cảm hứng nào về sự tận tụy trong công việc. Mong ngài đừng hiểu nhầm ý tôi. Vì dù chuyện gì xảy ra chăng nữa thì tôi cũng luôn làm việc chăm chỉ bởi tôi còn phải chăm lo cho sự nghiệp của mình. Nhưng thật lòng mà nói, ở công ty tôi khi đó, chẳng có ai tự nguyện bỏ việc của mình để giúp ông ấy cả.

– Trước hết, chúng ta hãy xét đến trường hợp của những người như ngài Lou, những người luôn biết cách truyền cảm hứng cho nhân viên của mình, ngay cả khi họ có đôi chút vụng về trong giao tiếp. – Ông Bud nói. – Trên thực tế, những người đó chưa từng học qua bất kỳ khóa đào tạo nào về những kỹ năng này. Thế nhưng, kết quả mà họ đạt được thật sự khiến người khác phải ngạc nhiên! Khi truyền cảm hứng cho những người xung quanh, họ cũng đã truyền cảm hứng cho chính mình. Ở công ty chúng ta cũng có một số vị lãnh đạo tuyệt vời như thế. Mặc dù không phải lúc nào họ cũng nói hoặc làm những điều "phải", nhưng đa số mọi người đều rất thích được làm việc với họ.

Tất nhiên, bên cạnh đó vẫn có những người như ông Chuck Staehli mà cậu đã mô tả. Họ là người luôn nói đến những điều "phải" và luôn áp dụng những kỹ năng giao tiếp mới nhất, nhưng kết quả mà họ thu được vẫn không được như mong muốn. Không những thế, họ còn khiến nhiều người phẫn nộ và quay lưng lại với họ bởi họ đã khiêu khích mọi người chống lại mình.

– Đúng thế. – Tôi đáp – Staehli quả là một nhà quản lý dẻo miệng, nhưng tôi không thể đứng về phía ông ấy bởi tôi không thể bắt mình dẻo miệng như ông ấy được. Vậy ngài cho rằng kỹ năng giao tiếp không đóng vai trò quan trọng ư? Tôi không nghĩ thế đâu.

– Không, tất nhiên là tôi không nói vậy. Điều tôi muốn nói ở đây là những kỹ năng đó không phải lúc nào cũng đóng vai trò cốt yếu trong việc tạo được một mối quan hệ thành công. Theo kinh nghiệm của tôi, tác dụng của những kỹ năng này phụ thuộc vào người sử dụng. Ví dụ, chúng có thể có giá trị khi được những người như ngài Lou áp dụng. Nhưng với những người như ông Staehli thì tôi nghĩ nó chỉ làm cho tình hình trở nên tồi tệ hơn mà thôi. Nhưng cậu biết không, những kỹ năng giao tiếp này có hiệu quả hay không còn phụ thuộc vào một yếu tố khác sâu sắc hơn.

– Yếu tố sâu sắc hơn ư?

– Đúng vậy. Đó chính là điều mà ngài Lou đã chỉ cho tôi thấy vào buổi họp thứ hai đó và trong cuộc họp ngày hôm sau.

– Ý ngài là…? – tôi hỏi.

– Phải, Tom ạ. – Bud trả lời, trước khi tôi kịp thốt ra câu hỏi. – Ngài Lou đã chỉ cho tôi thấy điều mà giờ đây tôi sắp sửa chỉ lại cho cậu. Trước kia, chúng được gọi là“những cuộc họp của Lou”. – Bud mỉm cười và nhìn thẳng vào mắt tôi, đầy vẻ cảm thông. – Tom, hãy nhớ rằng tôi cũng đã từng trải qua những vấn đề như cậu ngày nay.

6

YẾU TỐ QUYẾT ĐỊNH MỨC ĐỘ TÁC ĐỘNG

Vậy điều sâu xa hơn đó là gì vậy, thưa ngài? – Tôi tò mò hỏi.

– Chính là điều mà tôi đã nói với cậu khi nãy – sự tự lừa dối. Tức là việc tôi có "*nhốt mình trong hộp*" hay không.

– Vâng, tôi nhớ rồi. – Tôi chầm chậm trả lời, dù đang nóng lòng muốn biết rõ hơn nữa.

– Như chúng ta vừa nói, chính cảm nhận của chúng ta về người khác mới là nguyên nhân quyết định cách phản ứng của họ. Còn việc chúng ta cảm nhận về người khác như thế nào lại tùy thuộc vào việc chúng ta có đang "nhốt mình trong hộp" hay không. Để tôi kể cho cậu nghe một vài ví dụ nhé.

Cách đây khoảng một năm, tôi đáp một chuyến bay tự do chọn chỗ ngồi từ Dallas tới Phoenix. Tôi đến khá sớm và lấy vé lên máy bay ngay sau đó. Thế nhưng, khi lên khoang, tôi nghe các tiếp viên nói chuyện với nhau rằng chuyến bay hiện còn rất ít chỗ trống. Vậy nên tôi cảm thấy may mắn và nhẹ nhõm khi tìm được hai chỗ trống cạnh cửa sổ ở nửa cuối máy bay. Tôi đặt cặp táp của mình lên chiếc ghế trống bên cạnh, giở tờ báo ra và bắt đầu quan sát mọi người xung quanh thông qua góc tờ báo. Lúc này, những hành khách lên sau tôi liên tục đảo tới đảo lui để tìm chỗ ngồi. Thấy thế, tôi cố tình trải rộng tờ báo để mọi người không chú ý đến chiếc ghế trống bên cạnh mình. Cậu hình dung được tình huống lúc đó rồi đúng không?

Sau khi thấy tôi gật đầu, Bud nói tiếp:

– Vậy tôi hỏi cậu câu này: Lúc đó nhìn bề ngoài, tôi đang làm gì?

– Có vẻ như ngài đang trở thành một kẻ ngớ ngẩn đang cố gắng giữ cho mình hai chiếc ghế trống. – Tôi trả lời.

– Quả là như vậy. – Bud cười lớn. – Còn gì nữa?

– Tiếp theo, ngài mở tờ báo nhưng mắt vẫn không ngừng quan sát để xem có ai định chiếm lấy chỗ ngồi bên cạnh mình không.

– Tốt lắm. – Bud lên tiếng. – Thế theo cậu thì lúc đó tôi nghĩ gì về mọi người?

– Theo tôi, ngài xem họ là những mối đe dọa, hoặc là những mối phiền phức, rắc rối.

– Chính xác. Thế cậu nghĩ là tôi có xem nhu cầu tìm ghế ngồi của họ cũng chính đáng như mình không?

– Tôi nghĩ là không. Ở đây, nếu có lo lắng thì ngài cũng sẽ lo cho mình trước rồi mới tới lượt mọi người. – Tôi trả lời và cảm thấy ngạc nhiên bởi sự thẳng thắn của mình. – Cách ứng xử của ngài ở đây tiêu biểu cho kiểu người chỉ biết coi trọng bản thân.

– Nói hay lắm, hay lắm. – Bud cười lớn, tỏ ra rất thích thú với lời nhận xét của tôi, nhưng ngay sau đó, ông nghiêm túc trở lại. – Cậu hoàn toàn đúng. Trên chuyến bay đó, tôi chỉ quan tâm tới bản thân mình mà không lưu ý tới nhu cầu của những người xung quanh. Còn bây giờ, hãy so sánh nó với câu chuyện này nhé. Khoảng sáu tháng trước, tôi và Nancy đi du lịch tới Florida. Do sự cố, vợ chồng tôi đã không mua được hai vé kề nhau. Chuyến bay quá đông khách nên các tiếp viên không thể giải quyết vấn đề của chúng tôi được. Trong khi chúng tôi chưa biết làm thế nào thì người phụ nữ ngồi kề tôi đứng dậy, đề nghị đổi chỗ cho vợ tôi.

– Thế theo cậu, người phụ nữ ấy đã nghĩ gì về chúng tôi ? Cô ấy có xem chúng tôi là mối phiền phức, rắc rối không?

– Không, không hề. Tôi nghĩ điều mà cô ấy nhìn thấy là vợ chồng ngài đang muốn tìm hai chỗ ngồi cạnh nhau. – Tôi đáp.

– Bây giờ cậu hãy so sánh người phụ nữ đó và tôi. Cậu có thấy cô ấy ưu tiên cho mong muốn và yêu cầu của mình trước như điều tôi đã làm không?

– Không. – Tôi trả lời. – Trong hoàn cảnh đó, cô ấy đã xem nhu cầu

của ngài cũng như của cô ấy.

– Đúng vậy. – Bud vừa nói vừa tiến tới góc bên phải của chiếc bàn họp. – Cậu thấy đấy, cả hai tình huống này đều khá giống nhau, đều xoay quanh việc tìm chỗ ngồi trống trên máy bay.

Bud mở hai cánh cửa màu gụ to ở bên cạnh, một tấm bảng trắng rộng hiện ra.

– Nhưng hãy chú ý điều tạo nên sự khác biệt giữa tôi và người phụ nữ đó. Tôi đã đánh giá thấp người khác còn cô ấy thì không. Tôi cảm thấy lo lắng, bồn chồn, khó chịu và giận dữ, trong khi cô ấy lại chẳng có bất kỳ cảm xúc tiêu cực nào. Tôi chỉ biết ngồi quan sát và chỉ trích mọi người – chẳng hạn như người này sao nói to thế, người kia sao cộc cằn vậy… Còn cô ấy thì lại tỏ ra hết sức thông cảm – bất chấp những gì đang diễn ra quanh mình. Và vì vậy, cô ấy cho rằng việc cô ấy đổi chỗ cho vợ chồng tôi là điều rất hợp lý. Điều mà tôi cảm thấy bị đe dọa, phiền phức hoặc rắc rối thì người phụ nữ này lại thấy đó là do nhu cầu của mọi người mà thôi.

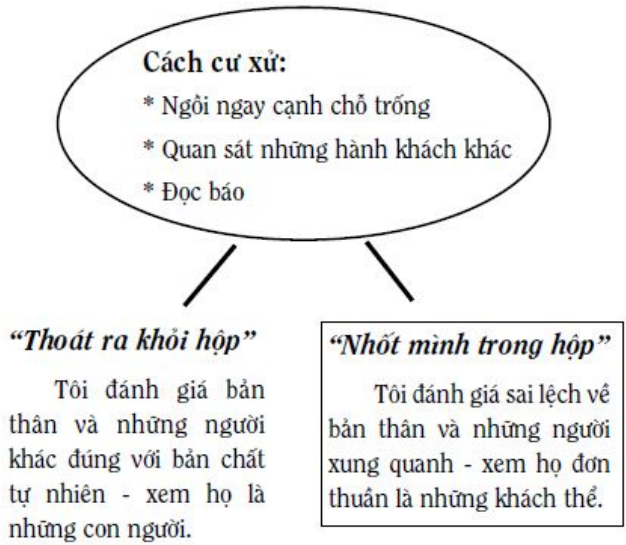
Sau một hồi im lặng, Bud tiếp tục :

– Khi lên máy bay, tất cả mọi người đều có nhu cầu và quyền lợi như nhau, nhất là về chỗ ngồi, đúng không?

Tôi gật đầu đồng ý.

– Do đó, rõ ràng, quan điểm của tôi đang gặp phải một vấn đề rất lớn, đó là tôi không hề nhìn nhận những người trên máy bay theo cách đó. Tôi chỉ biết đề cao quyền lợi của mình trong khi tất cả chúng tôi đều có chung quyền lợi. Hãy so sánh sự khác biệt giữa quan điểm của tôi với điều mà anh đã công nhận là đúng khi nãy. Anh thấy đấy, thế giới quan của tôi đã sai lầm trong việc nhìn nhận bản thân và người khác. Vì đánh giá thấp người khác nên tôi đã tự huyễn hoặc mình. Hay nói một cách khác là tôi đã "*nhốt mình trong hộp*". Còn người phụ nữ kia thì khác. Cô ấy nhìn nhận mọi việc đúng với bản chất tự nhiên của nó và coi nhu cầu của tất cả mọi người là như nhau. Điều đó chứng tỏ cô ấy đã "thoát ra khỏi hộp".

Bud quay sang chiếc bảng, vẽ nhanh sơ đồ tóm lược những gì ông muốn nói.


Cách cư xử:
* Ngồi ngay cạnh chỗ trống
* Quan sát những hành khách khác
* Đọc báo
"Thoát ra khỏi hộp"
Tôi đánh giá bản thân và những người khác đúng với bản chất tự nhiên - xem họ là những con người.
"Nhốt mình trong hộp"
Tôi đánh giá sai lệch về bản thân và những người xung quanh - xem họ đơn thuần là những khách thể.

– Tôi thích điều này, Tom ạ. – Bud nói và đứng sang bên cạnh để tôi có thể nhìn thấy tấm bảng. – Dù bên ngoài tôi ngồi đọc báo, quan sát người khác hay làm gì chăng nữa thì tôi vẫn sẽ thuộc về một trong hai nhóm người cơ bản: Hoặc tôi nhìn nhận mọi người khác một cách chân thực và coi những yêu cầu của họ cũng chính đáng như của mình – hoặc không như vậy. Có lần Kate đã nói với tôi: một đằng, tôi đặt mình ngang hàng với họ, còn đằng khác, tôi coi trọng bản thân mình hơn. Nghĩa là một hướng thì tôi ở bên ngoài chiếc hộp, còn hướng kia thì tôi ở trong chiếc hộp. Có phải điều đó tạo nên sự khác biệt không?

Tôi liền nghĩ ngay tới một tình huống rắc rối đã xảy đến với mình cách đây một tuần. Lúc đó, tôi chưa biết đến thuyết bên trong hay bên ngoài chiếc hộp nên không thể áp dụng nó. Nhưng tôi biết, tình huống mà mình đã trải qua có thể là minh họa cho điều Bud vừa nói. Tôi nói:

– Tôi cũng không chắc lắm. Nhưng để tôi đưa ra một tình huống, ngài hãy phân tích dùm tôi nhé.

– Được ! – Ông nói và ngồi xuống, chờ đợi.

– Khi vào công ty, tôi đã bố trí một góc phòng của bộ phận thành nơi họp chung cho cả nhóm. Tôi cũng thường xuyên sử dụng góc phòng này để một mình suy ngẫm về các ý tưởng cũng như hoạch định chiến lược cho cả bộ phận. Mọi người trong bộ phận tôi đều biết đó gần như là phòng làm việc thứ hai của tôi nên rất cẩn thận

khi sử dụng nó. Tháng trước, chúng tôi có một vài buổi tranh luận tại phòng đó. Do chưa thống nhất ý kiến nên tôi giữ nguyên những thông tin thảo luận trên bảng cho buổi họp sau. Tuy nhiên, vào tuần trước, một nữ nhân viên thuộc quyền của tôi đã sử dụng căn phòng đó. Điều đáng nói ở đây là cô ấy đã xóa hết những ghi chú của tôi trên bảng.

– Ồ, thật tệ quá. – Bud lên tiếng. – Đáng ra cô ấy không nên làm như thế.

– Tôi cũng nghĩ vậy nên rất tức giận. Hôm đó, tôi đã mất rất nhiều thời gian mới có thể viết lại những điều mà cả nhóm đã bàn lần trước, nhưng vẫn không chắc mọi thứ đúng như cũ.

Tôi định kể cho Bud nghe về những phản ứng của mình sau đó, chẳng hạn như tôi đã gọi cô ta vào phòng, mắng mỏ và yêu cầu cô ta đừng bao giờ lặp lại điều đó. Nhưng sau khi cân nhắc, tôi quyết định không nên nói. Tôi hỏi ông:

– Vậy theo ngài, trong trường hợp này, sự tự lừa dối đã áp dụng như thế nào?

– Được rồi. – Bud trả lời. – Trước khi trả lời câu hỏi của cậu, tôi có mấy vấn đề muốn hỏi đây. Cậu hãy cho tôi biết suy nghĩ và cảm giác của cậu về người phụ nữ này khi phát hiện ra điều cô ta đã làm?

– Được thôi. Tôi đã nghĩ cô ta là người cẩu thả.

Bud gật đầu, chờ đợi.

– Tôi còn cho rằng cô ấy thật quá bạo gan khi làm điều đó mà không xin phép ai.

– Tôi cũng nghĩ vậy. – Bud nói. – Còn gì nữa không?

– Không, thưa ngài ! Tôi nhớ được có chừng đó thôi.

– Được rồi, để tôi hỏi cậu điều này. Cậu có biết cô ấy đã dùng căn phòng đó làm gì không?

– Ồ, không, thưa ngài. Tôi nghĩ điều đó chẳng có nghĩa gì bởi nó đâu có thay đổi được sự thật là cô ấy đã sử dụng căn phòng đó.

– Cũng chưa chắc. – Bud trả lời. – Để tôi hỏi cậu thêm một câu nữa. Thế cậu có biết tên cô ấy không?

Câu hỏi này khiến tôi ngạc nhiên. Tôi suy nghĩ một lát nhưng không thể nào nhớ ra tên nhân viên đó. Tôi cũng không chắc là mình đã từng nghe thấy tên cô ấy chưa. Tôi cố lục lọi tâm trí mình nhưng vẫn không tài nào nhớ nổi. "*Nhưng điều này có nghĩa gì đâu chứ!*" – Tôi tự trấn an mình. Cứ cho là tôi không biết tên cô ta, nhưng như thế thì đã sao. Chẳng lẽ điều đó chứng tỏ là tôi đã hành động sai? Cuối cùng tôi nói :

– Không, thưa ngài. Tôi nghĩ là tôi không biết hoặc không thể nhớ nổi tên cô ấy nữa.

Ông Bud gật đầu, tay chống cằm.

– Và bây giờ là câu hỏi mà tôi muốn cậu hãy cân nhắc thật kỹ trước khi trả lời. Giả sử trong thực tế, người phụ nữ này có cẩu thả và bạo gan thì cậu có cho rằng cô ấy cẩu thả và bạo gan đến mức như cậu đã buộc tội không?

– Ồ không, thưa ngài. Tôi thật sự không kết tội cô ấy.

– Có thể là như vậy. Nhưng cậu đã nói chuyện với cô ấy sau khi sự cố đó xảy ra chưa?

Tôi nghĩ đến cách tiếp đón lạnh lùng của mình và cả việc trách mắng cô ấy. Tôi đáp, giọng nhẹ nhàng:

– Có một lần, thưa ngài.

Có lẽ Bud đã nhận ra sự thay đổi giọng nói của tôi nên ông cũng chuyển đổi cách nói chuyện. Câu chuyện của chúng tôi trở nên nhẹ nhàng hơn, không còn phong thái "*đối mặt với sự thật*" nữa.

– Tom ạ, tôi muốn cậu hãy hình dung cảm giác của cô ấy khi gặp cậu. Cậu nghĩ cảm nhận của cô ấy về cậu ra sao?

Hiển nhiên là tôi biết câu trả lời ở đây là gì. Tôi nghĩ hẳn cô ấy đã không cảm thấy tồi tệ như vậy nếu tôi biết kiềm chế hơn. Giờ đây, nhớ lại giọng nói run run cùng những bước chân vội vã của cô ấy khi rời khỏi văn phòng, tôi lại ước giá như mình cân nhắc kỹ hơn khi hành động. Lần đầu tiên tôi tự hỏi mình đã làm cho cô ấy tổn thương như thế nào và cảm giác của cô ấy lúc đó ra sao. Tôi nghĩ rằng hẳn giờ đây cô ấy sẽ rất lo lắng và buồn phiền, nhất là khi tất cả mọi người cùng bộ phận đều biết đến chuyện này.

– Vâng. – Tôi chậm rãi trả lời. – Bây giờ nghĩ lại, tôi e lúc đó mình đã hơi mất bình tĩnh.

– Vậy ta quay lại câu hỏi lúc trước nhé. – Bud tiếp lời. – Cậu có cho rằng cách nhìn nhận của cậu về cô ấy khi đó sai lệch so với thực tế không?

Tôi im lặng, không phải vì không dám trả lời mà vì tôi muốn lấy lại bình tĩnh.

– Vâng, có lẽ thế, thưa ngài. Tôi cho là như vậy. Nhưng điều đó cũng không thay đổi được sự thật là cô ấy đã làm điều không nên làm, phải không thưa ngài? – Tôi thêm vào.

– Đúng vậy, không thể thay đổi được. Tất cả chúng ta đều đồng ý như vậy. Nhưng vấn đề mà tôi muốn cậu xem xét ở đây lại là: Dù việc làm của cô ấy đúng hay sai thì cậu hãy xem cách nhìn nhận của cậu đối với cô ấy có giống với cách nhìn nhận của tôi đối với những người trên chuyến bay đó không, hay nó giống với cách nhìn nhận của người phụ nữ mà tôi vừa mới kể cho cậu nghe hơn?

Tôi ngồi im, suy nghĩ về điều Bud vừa nói.

– Hãy nghĩ như thế này. – Bud nói khi chỉ vào hình vẽ trên bảng. – Cậu có coi cô ấy cũng giống như mình không, cũng có những nhu cầu và mong muốn chính đáng như mình không ? Hay cậu coi cô ấy chỉ như một khách thể, một đối tượng có khả năng đe dọa hoặc trở thành sự phiền phức, rắc rối nào đó?

– Thực lòng mà nói, tôi cho rằng mình chỉ xem cô ấy như một đối tượng mà thôi. – Cuối cùng tôi đáp.

– Lúc nãy cậu hỏi tôi áp dụng thuyết tự lừa dối bản thân trong trường hợp này như thế nào. Vậy theo cậu thì cậu đã ở bên trong hay bên ngoài chiếc hộp?

– Tôi nghĩ có lẽ tôi đã ở bên trong chiếc hộp. – Tôi đáp lời.

Bud tiếp tục câu chuyện, chỉ vào hình vẽ :

– Sự khác biệt này chính là bí quyết thành công của ngài Lou. Do luôn "*thoát ra khỏi hộp*" nên ngài có thể nhìn nhận sự việc một cách đúng đắn, đồng thời nhìn nhận con người đúng như bản chất và vị thế của họ. Và ngài đã xây dựng được một tập thể có cách nhìn nhận như mình. Nếu cậu muốn biết bí quyết thành công của Zagrum thì đó chính là việc chúng ta đã xây dựng và phát triển được một môi trường làm việc mà trong đó, mọi người đều biết cách nhìn nhận và đánh giá người khác như những gì họ vốn có. Một khi được nhìn nhận và đối đãi một cách công bằng,

mọi người sẽ có những phản ứng và hành động đúng đắn. Cậu biết không, đó là những gì tôi đã cảm nhận và đối xử lại với ngài Lou.

Quả là một điều tuyệt vời, nhưng theo tôi, chỉ có bấy nhiêu chưa đủ để làm nên thành công của Zagrum.

– Nhưng tôi nghĩ bí quyết của Zagrum không đơn giản chỉ có thế, phải không thưa ngài? Ý tôi là, nếu bí mật của Zagrum chỉ đơn giản như thế thì giờ đây mọi công ty đều có thể áp dụng nó và có được thành công như chúng ta rồi.

– Đúng vậy, nhiều người đã áp dụng bí quyết này nhưng vẫn không đạt được kết quả như chúng ta. Đó là vì họ không biết rằng con người sẽ càng trở nên tài giỏi, thông minh và chăm chỉ hơn khi nhìn nhận và được nhìn nhận một cách thẳng thắn.Và cậu đừng quên rằng, sự tự lừa dối bản thân là một vấn đề đặc biệt khó. Dù lớn hay nhỏ thì hầu hết các tổ chức cũng đều gặp phải vấn đề này, đều "nhốt mình trong hộp". Nhưng hầu hết họ đều không biết điều đó.

Bud dừng lời, nâng cốc nước lên môi :

– Nhân tiện, tôi muốn nói với cậu điều này. Người phụ nữ đó tên là Joyce Mulman.

– Người phụ nữ nào, thưa ngài?

– Người mà cậu đã trách mắng ấy. Tên cô ta là Joyce Mulman.

7

CON NGƯỜI HAY KHÁCH THỂ

Làm sao ngài biết được cô ấy? – Tôi hỏi, giọng lo lắng, – Vậy ngài đã biết tất cả rồi phải không ? Làm thế nào mà ngài biết được việc đã xảy ra, thưa ngài?

Ông Bud mỉm cười trấn an:

– Đừng để khoảng cách giữa các tòa nhà đánh lừa cậu, Tom ạ. Lời nói lan nhanh lắm. Tôi đã nghe một số quản lý bên cậu bàn tán về chuyện này trong bữa trưa tại quán ăn tự phục vụ trong tòa nhà số Năm. Dường như cậu cũng tạo được ấn tượng đấy.

Tôi dần lấy lại được bình tĩnh, khuôn mặt giãn ra.

– Thực ra tôi cũng chưa gặp cô ấy đâu. Chẳng qua khi đi vòng quanh công ty, tôi thường cố gắng nhớ tên các nhân viên làm việc tại các tòa nhà, càng nhiều càng tốt mà thôi. Dĩ nhiên, điều này ngày càng trở nên khó khăn khi mà công ty chúng ta đang ngày càng lớn mạnh như thế này.

Tôi gật đầu, lòng cảm thấy ngạc nhiên bởi việc một người ở vị trí cấp cao như Bud lại bận tâm tới chuyện nhớ tên của các nhân viên bình thường như Joyce.

– Cậu biết những tấm ảnh chúng ta chụp để làm thẻ nhân viên chứ? – Bud hỏi.

Tôi gật đầu.

– Tất cả các thành viên ban lãnh đạo đều nhận được một tấm để có thể nhớ hoặc ít ra là thuộc tên các nhân viên trong công ty.

– Ít nhất tôi cũng nhận thấy rằng, – Bud tiếp tục. – nếu mình

không quan tâm tới việc biết tên của một người nào đó thì có thể tôi cũng chẳng màng đến việc quan tâm đến họ như một con người. Do vậy, theo tôi, đó là một cách cơ bản nhất để xác định được tôi đang "*nhốt mình trong hộp*" hay đã "*thoát ra khỏi hộp*".

Những gì Bud nói khiến tôi giật mình. Tôi vội điểm qua các nhân viên của mình. Bộ phận tôi quản lý có hơn ba trăm người, nhưng tôi chỉ biết tên của gần ba mươi người. "*Nhưng mình chỉ mới vào đây được một tháng kia mà!*" – tôi thầm biện hộ. – "*Làm sao có thể biết được tên của tất cả mọi người chứ. Chừng đó cũng tốt lắm rồi*". Nhưng tôi biết, rõ ràng tôi đã không cố gắng để nhớ tên họ. Và có thể điều đó cũng cho thấy tôi đã không thật sự quan tâm đến họ như một con người.

– Chắc ông nghĩ tôi thật tắc trách? – Tôi nói và nghĩ tới Joyce và việc mình đã mắng mỏ cô ấy.

– Việc tôi nghĩ gì không quan trọng. Điều quan trọng là cậu nghĩ gì kia? – Bud trả lời, giọng điềm tĩnh.

– Tôi thấy mình đang mâu thuẩn: Một mặt, tôi nghĩ mình nợ cô ấy một lời xin lỗi; nhưng mặt khác, tôi vẫn nghĩ lẽ ra cô ấy không nên xóa đi mọi thứ khi chưa hỏi ý kiến tôi như vậy.

Bud gật đầu.

– Thế cậu có nghĩ là có thể nào mình đúng trong cả hai mặt không ?

– Sao kia, nghĩa là tôi vừa đúng lại vừa sai ư? Làm sao có thể như vậy được?

– Đúng vậy, Tom ạ. Nghĩa là, – Bud bắt đầu giải thích, – Tôi hoàn toàn đồng ý với cậu là lẽ ra Joyce nên hỏi ý cậu trước khi xóa bảng…

– Nếu thế thì tôi đã làm gì sai, thưa ngài? – Tôi cắt ngang lời Bud, giọng tò mò. – Vì rõ ràng, đó chính xác là điều tôi đã làm mà.

– Phải, đó chính là điều cậu đã làm. – Bud đồng ý. – Nhưng vấn đề ở đây là cậu đã "nhốt mình trong hộp" hay "thoát ra khỏi hộp" khi hành động?

Đột nhiên, mọi việc bỗng trở nên sáng tỏ đối với tôi.

– Ồ, tôi hiểu rồi thưa ngài. Nghĩa là, không nhất thiết tôi phải làm

điều gì sai, mà là cách thức tôi làm đúng hay sai, phải vậy không ? Tôi đã coi Joyce như một khách thể, và do đó tôi đã "nhốt mình trong hộp". Đó chính là điều mà ngài muốn nói, phải không ?

– Đúng thế. Có thể những việc làm của cậu sẽ đúng khi cậu đã "thoát ra khỏi hộp", nhưng nó sẽ đem về những kết quả không như mong đợi khi cậu vẫn còn "nhốt mình trong hộp". Cậu nên nhớ rằng phản ứng của những người xung quanh thường bắt nguồn từ cách cậu thể hiện hành động chứ không phải bản chất của điều cậu làm.

Những gì Bud nói có vẻ hợp lý, thế nhưng liệu nó có tác dụng trên thực tế hay không thì tôi chưa biết.

– Cậu vẫn còn băn khoăn điều gì chăng? – Bud hỏi khi nhận thấy vẻ mặt phân vân của tôi. – Nào, cậu nói đi!

– Tôi chỉ tự hỏi, làm thế nào ngài có thể tạo được một tập thể luôn biết nhìn nhận người khác như những con người. Nếu chỉ áp dụng trong phạm vi gia đình thì tôi có thể hiểu được, còn việc áp dụng cho cả doanh nghiệp là điều rất khó khăn. Nó đòi hỏi ngài phải luôn nhanh nhạy và dứt khoát.

– Tôi mừng vì cậu đã hỏi điều này, Tom ạ. Đây cũng chính là điều mà tôi đang định nói đến. Trước tiên, – Bud tiếp tục, – tôi muốn cậu nghĩ tới cô Joyce. Với những gì cậu đã làm, tôi cho rằng từ nay cô ấy sẽ rất ái ngại khi bước vào phòng làm việc của cậu và sẽ không bao giờ sử dụng lại căn phòng họp đó nữa.

– Có lẽ như thế, thưa ngài.

– Thế cậu nghĩ rằng với cách xử sự "nhốt mình trong hộp" như vậy, cậu đã khiến cho cô ấy nhiệt tình và sáng tạo hơn hay kém cỏi đi trong công việc?

Câu hỏi của Bud khiến tôi giật mình. Đột nhiên tôi nhận ra rằng có thể đối với Joyce bây giờ, tôi chẳng khác gì Chuck Staehli. Tôi bỗng nhớ lại lúc bị Staehli mắng mỏ, tôi cảm thấy chẳng còn chút hứng thú nào khi làm việc chung với ông ấy. Ý nghĩ đó thật đáng buồn biết bao.

– Quả có thế, tôi đã giải quyết được vấn đề phòng họp, nhưng đồng thời lại tạo ra nhiều vấn đề khác vì nó. – Tôi trả lời.

– Đáng để suy nghĩ đấy chứ ! – Bud gật đầu đồng tình. – Nhưng thật ra câu hỏi của cậu còn dẫn đến vấn đề khác sâu xa hơn thế. Để

tôi chỉ cho cậu thấy nhé.

Bud lại đứng lên và bắt đầu di chuyển, lúc sang phải lúc sang trái. Dường như ông định hỏi tôi một câu gì đó nhưng rồi lại thôi.

– Theo như câu hỏi của cậu, – Bud tiếp tục – thì dường như khi "thoát ra khỏi hộp", chúng ta sẽ cư xử mềm mỏng hơn khi ta đang "*nhốt mình trong hộp*". Tôi biết điều cậu muốn hỏi ở đây là liệu ta có thể duy trì được một doanh nghiệp lúc nào cũng ở trong trạng thái đó không. Trước tiên, hãy tìm hiểu kỹ hơn về giả định này nhé. Có phải sự khác nhau giữa việc "nhốt mình trong hộp" và "*thoát ra khỏi hộp*" chính là sự khác biệt về cách cư xử không?

Tôi im lặng suy nghĩ, nhưng vẫn không cảm thấy chắc chắn cho lắm.

– Tôi cũng không dám chắc, thưa ngài. – Tôi đáp.

– Thôi được, để tôi giúp cậu phân tích vấn đề. Chúng ta hãy cùng xem xét lại biểu đồ lúc trước nhé. – Bud nói, chỉ vào hình vẽ trên bảng. – Cả tôi và người phụ nữ đó đều có ngoại cảnh tác động như nhau nhưng cách cư xử lại hoàn toàn khác nhau. Tôi đã ở bên trong chiếc hộp còn cô ấy lại ở bên ngoài.

– Đúng thế, thưa ngài. – Tôi gật đầu.

– Câu hỏi này rất rõ nghĩa nhưng hàm ý của nó lại rất sâu xa. – Ông tiếp tục. – Vậy cách cư xử được viết ở chỗ nào trên biểu đồ này?

– Ở ngay phần đỉnh hình vẽ, thưa ngài. – Tôi đáp lời.

– Thế còn đối với cách cư xử khi ở bên trong cũng như khi ở bên ngoài chiếc hộp thì được viết ở đâu?

– Nó nằm phía dưới, ở cuối, thưa ngài.

– Đúng thế. – Bud nói, rời khỏi tấm bảng và hướng về phía tôi. – Vậy điều ấy có nghĩa gì hả Tom?

Lại một lần nữa, tôi ngồi lặng im, tìm kiếm câu trả lời. Cuối cùng, tôi lên tiếng :

– Biểu đồ này cho thấy có hai cách để giải quyết vấn đề, thưa ngài.

– Vậy liệu có phải sự khác biệt mà chúng ta vừa nói tới là nền tảng của sự khác biệt về cách cư xử không, hoặc nó là điều sâu xa hơn

thế?

– Là điều sâu xa hơn ư, thưa ngài ? – Tôi hỏi.

– Bây giờ, chúng ta quay trở lại so sánh hai trường hợp: ngài Lou đối với tôi và cậu đối với Joyce nhé. Trước đó, ngài Lou đã chuyển công việc mà tôi chưa hoàn thành cho người khác nhưng sau đó ngài lại đề nghị tôi đừng làm ngài thất vọng một lần nữa. Vậy theo cậu, cách cư xử của ngài ấy đối với tôi ra sao, mềm mỏng hay nghiêm khắc?

– Rõ ràng là nghiêm khắc, thậm chí hơi quá mức, thưa ngài. – Tôi đáp.

– Đúng thế. Nhưng khi làm như thế, ngài đang "*nhốt mình trong hộp*" hay "*thoát ra khỏi hộp*"?

– "*Thoát ra khỏi hộp*".

– Vậy còn cậu thì sao? Theo cậu thì cậu đã mềm mỏng hay nghiêm khắc đối với Joyce?

– Vẫn là nghiêm khắc, thưa ngài. Có lẽ còn quá nghiêm khắc nữa là khác. – Tôi đáp, khẽ thay đổi tư thế ngồi.

– Cậu thấy chưa. – Bud nói trong lúc đi ngang chỗ tôi để bước về chiếc ghế của mình. – Trong thực tế, có hai cách để tỏ ra nghiêm khắc. Và để thể hiện sự nghiêm khắc đó, tôi có thể "*nhốt mình trong hộp*" hoặc "*thoát ra khỏi hộp*". Sự khác biệt không nằm ở hành động cư xử mà chính là nằm ở cách thể hiện nó, hoặc mềm mỏng hoặc khéo léo.

– Ở đây còn có một cách nghĩ khác về điều này. – Ông tiếp tục – Đó là nếu "thoát ra khỏi hộp", tôi sẽ dễ dàng nhìn người khác như những con người hơn, đúng không?

– Vâng, thưa ngài. – Tôi gật đầu.

– Vậy thì tôi hỏi cậu, có phải con người luôn cần được đối xử mềm mỏng?

– Không, tôi không cho là như vậy. Đôi khi nhiều người lại cần sự nghiêm khắc một chút. – Tôi đáp với nụ cười hài hước.

– Đúng vậy. Và trường hợp của cậu với cô Joyce là một ví dụ hoàn hảo. Cô ấy cần được chỉ bảo nghiêm khắc về những thiếu sót của

mình, nhưng vấn đề là thông điệp ấy nên được truyền đạt với thái độ "thoát ra khỏi hộp". Và cậu chỉ có thể làm được điều đó khi xem người đối diện là một con người đúng nghĩa, tức là không có cảm giác coi thường hay đánh giá thấp họ. Đó chính là ý nghĩa của thái độ "*thoát ra khỏi hộp*". Và đây là một điểm chính cần lưu ý, cậu hãy xem thông điệp nghiêm khắc của ai tạo được phản ứng tích cực hơn, của cậu hay của ngài Lou?

– Chắc chắn là của ngài Lou, thưa ngài. – Tôi đáp.

– Đấy, cậu đã hiểu vấn đề rồi đấy. – Bud nói. – Tóm lại, cùng thể hiện sự nghiêm khắc nhưng một đằng thu được hiệu quả cao trong khi một đằng chỉ tạo nên sự chống đối và khó chịu từ phía người đối diện. Như vậy, vấn đề ở đây không phải là nghiêm khắc hay không mà là chúng ta có thái độ "*nhốt mình trong hộp*" hay "*thoát ra khỏi hộp*".

Bud chợt nhìn xuống đồng hồ trên tay.

– Ôi, đã 11giờ 30 phút rồi, Tom ạ. Tôi đề nghị thế này nhé, chúng ta hãy nghỉ ngơi đôi chút và tiếp tục câu chuyện vào lúc 1 giờ nhé?

Thời gian trôi nhanh hơn tôi tưởng, nhưng được nghỉ ngơi lúc này là điều cần thiết cho cả hai chúng tôi.

– Vâng ạ, chúc ngài có một bữa trưa ngon miệng.– Tôi đáp.

– Cảm ơn cậu. – Bud đáp lời. – Nhưng trước khi gặp lại nhau, tôi muốn cậu hãy nghĩ về những con người tại Zagrum này – cả ở trong và ngoài bộ phận của cậu – và hãy tự hỏi xem đối với họ, cậu đang "nhốt mình trong hộp" hay "*thoát ra khỏi hộp*". Nhưng hãy nhớ: Đừng nghĩ về họ như một tập thể mà hãy nghĩ đến họ như những cá nhân riêng lẻ. Bởi ngay tại cùng một thời điểm, cậu vẫn có thể "*nhốt mình trong hộp*" đối với người này, nhưng lại "*thoát ra khỏi hộp*" đối với người khác.

– Vâng, tôi sẽ làm. Cảm ơn ngài rất nhiều, thưa ngài Bud. Buổi nói chuyện với ngài thật thú vị. Ngài đã đem đến cho tôi nhiều vấn đề phải suy nghĩ. – Tôi nói và bắt đầu đứng dậy.

– Nhưng chắc chắn sẽ không nhiều bằng sau buổi nói chuyện chiều nay đâu. – Bud nháy mắt tinh nghịch.

8

SỰ NGHI NGỜ

Mặt trời tháng tám thật oi ả khi tôi quay về con đường song song với dòng sông Kate. Mặc dù sinh trưởng ở St.Louis nhưng do đã sống nhiều năm ở bờ biển Đông, nơi có khí hậu ôn hòa hơn nên tôi cảm thấy hơi khó chịu với cái nóng mùa hè ẩm ướt này của Connecticut. Men theo bóng cây, tôi hướng về tòa nhà số Tám.

Tôi suy nghĩ về buổi nói chuyện với Bud. Dù chưa thể quen với phong thái làm việc của ông đồng thời đang cảm thấy bất an và thiếu tự tin so với vài giờ trước về vị trí dẫn đầu của mình, song tôi vẫn cảm thấy hết sức dễ chịu. Tôi biết mình cần phải làm một số việc trong giờ nghỉ trưa này, và tôi chỉ hy vọng rằng cô Joyce đang quanh quẩn đâu đó để tôi có thể thực hiện được điều mình đang ấp ủ.

– Sheryl, cô có thể chỉ cho tôi bàn làm việc của cô Joyce Mulman ở đâu không? – Tôi hỏi thư ký của mình khi đi ngang qua bàn cô ấy. Sau khi đặt cuốn sổ của mình lên bàn, tôi ngước lên thì thấy Sheryl đang nhìn mình với vẻ mặt đầy lo lắng.

– Có chuyện gì vậy, thưa ngài? – Sheryl dè dặt hỏi. – Có phải Joyce lại vừa gây ra điều gì nữa không?

Câu hỏi của Sheryl ngụ ý quan tâm tới tôi, nhưng thái độ của cô ấy lại cho thấy sự lo lắng cho Joyce. Còn tôi thì lại ngạc nhiên bởi hàm ý của câu hỏi đó, cứ như thể mỗi lần tôi cần gặp ai nghĩa là người đó vừa làm một điều gì sai trái.

– Không, không có gì sai cả. – Tôi nói. – Mà cô có thể vào đây một lát được không? Tôi muốn nói chuyện với cô.

– Mời cô ngồi. – Tôi nói, cảm nhận được vẻ băn khoăn của Sheryl.

Đi vòng qua bàn, tôi ngồi xuống chiếc ghế đối diện với cô.

– Tôi là người mới ở đây. – Tôi bắt đầu. – Mặc dù chúng ta làm việc với nhau chưa lâu, nhưng mong cô trả lời thẳng thắn những câu hỏi của tôi nhé.

– Vâng ạ. – Sheryl nói, nhưng không mấy hứa hẹn sẽ làm được như vậy.

– Cô có thích làm việc với tôi không? Ý tôi là, so với những người khác mà cô đã từng làm cho họ trước đây thì cô có cho tôi là một người sếp tốt không?

Sheryl xoay người trên ghế, rõ ràng không dễ chịu với câu hỏi đó.

– Chắc chắn rồi, thưa ngài. – Cô trả lời với giọng điệu chẳng lấy gì thoải mái. – Tất nhiên là tôi thích làm việc cho ngài. Nhưng sao ngài lại hỏi vậy?

– Tôi chỉ đang băn khoăn thôi. – Tôi nói. – Vậy là cô thích làm việc cho tôi ư?

Sheryl gật đầu, nhưng điệu bộ chẳng có vẻ thuyết phục tí nào.

– Nhưng cô có nghĩ rằng cô cũng thích làm việc cho tôi như với những người sếp trước đây không?

– Ồ, chắc chắn là có chứ, thưa ngài. – Cô đáp với nụ cười gượng gạo, và đưa mắt nhìn xuống bàn làm việc của tôi. – Tôi quý tất cả những người tôi đã từng làm việc cho họ.

Câu hỏi của tôi đã đặt Sheryl vào một tình thế khó xử và không thể trả lời khác đi được. Tôi biết cô đã không trả lời thật lòng. Nhưng dẫu sao tôi cũng đã có được câu trả lời cho mình. Sự thật là cô ấy không ưa tôi. Nó đã được thể hiện qua vẻ gượng gạo và thái độ không thoải mái của cô. Nhưng điều đó không hề làm tôi cảm thấy khó chịu. Lần đầu tiên trong một tháng qua, tôi thấy mình có lỗi, thậm chí có cả một chút xấu hổ nữa.

– Được rồi, cảm ơn cô, Sheryl. – Tôi nói. – Nhưng dường như tôi đã tạo cho mọi người cảm giác khó chịu khi làm việc chung, phải vậy không?

Sheryl lặng thinh.

Tôi nhìn lên và thấy mắt Sheryl ngân ngấn nước. Vậy là chỉ sau

bốn tuần làm việc cùng nhau, tôi đã làm cô ấy khóc ! Tôi cảm thấy mình thật tệ.

– Tôi thật sự xin lỗi, Sheryl. Tôi thấy mình còn một số điều chưa rõ lắm. Tôi đã không nhận ra một số điều tôi đã làm với mọi người. Nhưng tôi đang học cách để hiểu chính mình, để hiểu tại sao tôi lại đánh giá thấp mọi người và không xem họ như những con người thật sự. Cô hiểu điều điều tôi đang nói không?

Tôi hết sức ngạc nhiên khi thấy Sheryl gật đầu một cách chắc chắn.

– Cô hiểu thật à?

– Vâng, thưa ngài. Chiếc hộp, sự tự lừa dối bản thân và tất cả những điều có liên quan, phải không ạ? Tất cả mọi người ở đây đều biết về điều đó.

– Ông Bud cũng nói với cô sao?

– Không ! Ông Bud chỉ gặp riêng những quản lý cấp cao mới thôi. Còn chúng tôi được học về điều này trong một lớp học chung cho tất cả mọi người.

– Vậy là cô biết về chuyện chiếc hộp, về việc nhìn nhận những người khác như những con người hoặc chỉ coi họ như những khách thể ư?

– Vâng, thưa ngài. Và cả việc tự phản bội mình, sự câu kết, việc thoát ra khỏi chiếc hộp, tập trung vào kết quả, bốn cấp độ của việc xây dựng tổ chức, và tất cả những điều khác nữa.

– Ồ! Tôi không nghĩ lại có nhiều điều để học đến thế. Ông Bud vẫn chưa nói hết với tôi. Mà cô vừa nói đến sự tự phản bội, phải không? Đó là gì thế?

– Vâng, tức là sự phản bội lại bản thân mình. – Sheryl đáp lời và tiếp tục nói. – Đó là điều khiến chúng ta đã "nhốt mình trong hộp". Mà thôi, hãy để ông Bud tiếp tục công việc của ông ấy. Xem ra ngài chỉ mới bắt đầu thôi.

Đến lúc này, tôi thật sự cảm thấy hổ thẹn. Hẳn Sheryl đã nhìn thấu tôi trong suốt thời gian qua.

– Hẳn suốt thời gian qua, trong mắt cô, tôi là một gã sếp với cái TÔI quá khổ bất hạnh, phải không ? – Tôi hỏi khi Sheryl đứng dậy

chào.

– Không hoàn toàn như ngài nghĩ về mình đâu! – Sheryl mỉm cười thấu hiểu.

Lời nói vui vẻ của Sheryl khiến tôi cảm thấy nhẹ nhõm và bật cười. Có lẽ đó là tiếng cười đầu tiên giữa chúng tôi sau bốn tuần làm việc cùng nhau.

– À, cô Joyce làm việc ở ở tầng hai, gần cột mang số 8 – 31.

Lúc đi ngang chỗ của Joyce, tôi chẳng nhìn thấy ai cả. Có lẽ cô ấy đi ăn trưa chưa về. Tôi đã định bỏ đi nhưng sau đó lại quyết định ngồi chờ để thực hiện bằng được điều mình muốn làm.

Tấm vách quây bàn làm việc của Joyce dán đầy những tấm hình của hai cô bé chừng ba tuổi và năm tuổi. Ngoài ra, nó còn được tô điểm bằng nhiều bức tranh vẽ những khuôn mặt hạnh phúc, cảnh bình minh và cầu vồng bằng bút chì màu. Nếu không tính đến những chồng báo cáo và biểu đồ xếp xung quanh, có lẽ tôi đã nghĩ mình đang ngồi giữa vườn trẻ.

– Ồ, ngài Callum. – Joyce thốt lên đầy ngạc nhiên khi nhìn thấy tôi. Cô bước tới dừng lại bên chồng tài liệu. – Tôi xin lỗi, thật sự xin lỗi vì mọi thứ bừa bộn quá… Nhưng không phải lúc nào bàn làm việc tôi cũng thế này đâu, thưa ngài.

Rõ ràng là Joyce đã bị mất bình tĩnh bởi có lẽ chưa bao giờ cô ấy nghĩ sẽ gặp tôi ngay tại bàn làm việc của mình.

– Cô đừng bận tâm đến chuyện đó. Dù sao thì nó vẫn còn gọn gàng chán so với phòng làm việc của tôi. Cô cứ gọi tôi là Tom được rồi.

Vẻ mặt của Joyce vẫn chưa hết bối rối. Có lẽ cô ấy không biết phải nói gì hay làm gì trong trường hợp này.

– Tôi… tôi đến để xin lỗi cô, Joyce ạ, về việc đã trách mắng cô hôm trước. Thật sự tôi không có ý làm tổn thương cô như thế. Mong cô hiểu. Đó cũng không phải là cách tôi vẫn cư xử trong công việc xưa nay. Tôi xin lỗi cô.

– Ồ, ngài Callum ! Tôi… Quả thật tôi cũng đáng bị như thế lắm ạ. Lẽ ra tôi không được phép xóa những thứ của ngài đi như vậy. Tôi cảm thấy mình thật tệ và đã trăn trở vì điều đó mãi.

– Còn tôi, tôi nghĩ mình vẫn có thể cư xử khác đi và không làm cô

phải trăn trở lâu đến thế. – Tôi đáp và nở nụ cười thân thiện.

Joyce cũng nở một nụ cười và nhìn xuống sàn.

– Ô, ngài không cần phải xin lỗi đâu ạ !

Lúc đó đã là 12h30' và tôi còn khoảng hai mươi phút nữa trước khi quay lại gặp Bud. Tôi cảm thấy trong lòng vô cùng thoải mái và quyết định gọi điện cho Laura, vợ tôi.

– Alô. – Giọng ở đầu dây bên kia vang lên.

– Anh đây, Laura. – Tôi nói.

– A, Tom. Có việc gì thế anh?

– Không có gì. Anh chỉ muốn gọi điện cho em thôi.

– Mọi chuyện vẫn ổn chứ anh? – Vợ tôi hỏi, giọng lo lắng.

– Ừ, vẫn ổn cả.

– Có chắc là không có chuyện gì không anh?

– Chắc. Chẳng lẽ em ngạc nhiên khi anh gọi điện chỉ để hỏi thăm em?

– Đúng vậy, vì anh chưa từng làm thế này bao giờ. Em lo là đã xảy ra chuyện gì với anh thôi.

– Không, không có đâu. Anh chỉ gọi điện để biết em ra sao thôi.

– Thế ư, vậy thì em khỏe. Và cảm ơn anh đã luôn quan tâm. – Vợ tôi đáp lời, giọng đầy vẻ mỉa mai.

– Thật tuyệt. Chúc em có một buổi chiều tốt lành. – Tôi đáp lại, giọng cũng mỉa mai như cô ấy.

Tiếng điện thoại dập máy.

Những lời Bud nói sáng nay lại hiện về trong tôi rõ mồn một. Không nghi ngờ gì nữa, tôi lại "nhốt mình trong hộp". Nhưng làm sao có thể áp dụng được những triết lý đó của ông trong trường hợp này cơ chứ.

Tôi thả bộ về hướng tòa nhà trung tâm với ngổn ngang câu hỏi trong đầu. Trước hết, mình nên làm gì khi người đối diện đang

“nhốt mình trong hộp”? Như trường hợp tôi vừa trải qua với Laura chẳng hạn. Rõ ràng, tôi gọi điện chỉ vì muốn nói chuyện với cô ấy và tôi đã “thoát ra khỏi hộp”. Thế nhưng, chính giọng nói mỉa mai của cô ấy đã làm tôi mất hứng, giống như cách cô ấy vẫn thường làm. Tôi biết Laura cũng đang gặp vấn đề, nên bất kể tôi có làm gì đi chăng nữa thì cô ấy cũng sẽ không ghi nhận thiện ý của tôi. Nếu vậy thì còn có thể trông chờ gì nữa chứ?

Sự tức giận trong tôi tăng dần. Tôi bỗng nghĩ tất cả những điều này thật là một sự lãng phí thời gian. “*Một sự lạc quan thái quá! Một thế giới hoàn hảo ư? Thật đáng nguyền rủa, đây là doanh nghiệp*!”.

Vừa lúc đó, tôi nghe thấy có tiếng gọi mình. Tôi bèn rẽ trái, đi về phía tiếng gọi ấy. Thật ngạc nhiên! Trước mắt tôi, Kate Stenarude đang đi tắt qua bãi cỏ, tiến về phía tôi.

PHẦN 2

CHÚNG TA "TỰ NHỐT MÌNH TRONG HỘP" RA SAO?

9

Kate

Cho đến nay, tôi chỉ mới gặp Kate một lần. Bà ấy là người cuối cùng trong số tám người đã phỏng vấn tôi. Ngay từ cái nhìn đầu tiên tôi đã có thiện cảm với Kate, và sau này tôi nhận ra rằng đa số mọi người trong công ty đều thích bà. Câu chuyện về bà lan truyền khắp giới nhân viên. Hai mươi lăm năm trước, Kate tốt nghiệp trường đại học Williams chuyên ngành lịch sử. Nhưng sau đó, bà đã về làm việc cho Zagrum và trở thành một trong hai mươi nhân viên đầu tiên ở đây. Kate bắt đầu sự nghiệp ở vị trí thư ký bộ phận xuất nhập khẩu. Hồi đó, tương lai của Zagrum còn mờ mịt. Năm năm sau, ở vị trí giám đốc bán hàng, Kate quyết định rời công ty để tìm kiếm cơ hội tốt hơn. Thế nhưng, bà đã đổi ý sau cuộc thương thuyết cuối cùng kèm lời yêu cầu riêng của ngài Lou. Kể từ đó cho đến khi ngài Lou nghỉ hưu, Kate là người điều hành đứng thứ hai tại Zagrum và là cánh tay phải của Lou. Và đến khi ngài Lou nghỉ hưu, bà được bầu là Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành.

– Chào Tom ! – Bà nói, chìa tay cho tôi. – Thật vui được gặp lại anh, mọi thứ thế nào, ổn cả chứ?

– Vâng, nói chung là không có gì đáng phàn nàn cả, thưa bà.

Tôi nói, cố gắng lờ đi nỗi ngạc nhiên vì cuộc gặp gỡ này lẫn sự khó chịu về tình huống gia đình mình vừa gặp ban nãy.

– Thế còn bà?

– Chưa bao giờ ảm đạm cả! – Bà nói và mỉm cười tươi tắn.

– Thật bất ngờ là bà còn nhớ tôi! – Tôi nói.

– Sao kia? Làm sao tôi quên được một người hâm mộ St. Louis Cardinals chứ? Hơn nữa, tôi cũng đang tới họp cùng anh đấy.

– Họp chung với tôi ư? – Tôi hỏi, giọng đầy ngạc nhiên.

– Đúng vậy, Bud không nói gì với anh sao?

– Không, tôi nhớ là không.

– Ôi, vậy là tôi làm hỏng mất sự ngạc nhiên mà ông ấy muốn dành cho anh rồi. – Kate cười thật tươi, chẳng có vẻ gì là tiếc nuối cả. – Thường tôi ít khi tham gia những buổi nói chuyện như thế này, nhưng nếu thời gian cho phép tôi đều cố gắng tham gia. Thú vị lắm!

– Họp hàng giờ liền để nói về những vấn đề con người ư? – Tôi nói, cố lấy giọng hài hước nhất.

– Anh nghĩ thế ư ? – Kate hỏi lại, giọng bất ngờ.

– Không, tôi đùa thôi. Thật ra chuyện này cũng hấp dẫn đấy chứ. Hơn nữa, tôi vẫn còn vài điều chưa được rõ.

– Thế thì anh tìm đúng thầy rồi đấy. Không ai có thể nói về đề tài này tốt hơn Bud đâu.

– Nhưng quả thật tôi hơi bất ngờ. Chiều nay bà không có việc gì quan trọng ư?

Kate đột ngột dừng lại. Cô nhìn tôi, nghiêm túc:

– Nghe thì quả hơi khó tin, Tom ạ. Nhưng thật đúng là không có việc gì quan trọng hơn việc này, ít nhất là theo quan điểm của chúng tôi. Hầu hết mọi việc chúng tôi làm tại Zagrum đều được xây dựng trên nền tảng mà anh đang học đấy. Nhưng không sao, anh chỉ mới vừa bắt đầu. Rồi anh sẽ hiểu tại sao nó lại quan trọng đến thế.

Chúng tôi lặng im đi bộ trong giây lát

– Ồ, kể tôi nghe mọi chuyển diễn tiến ra sao đi. – Kate đột nhiên đề nghị.

– Về buổi nói chuyện hôm nay ư?

– Đúng vậy! Mọi việc diễn ra thế nào?

– Ồ, ngoại trừ chuyện tôi được bảo là đang "nhốt mình trong hộp" thì mọi sự đều tốt. – Tôi đáp, cố gắng không để lộ sự bối rối của mình.

Kate cười to.

– Vâng, tôi hiểu. Nhưng anh cũng đừng quá lo lắng. Bởi chính tôi đây cũng từng "*nhốt mình trong hộp*". Tôi cũng có vấn đề! – Kate cười, chạm nhẹ vào khuỷu tay tôi

– Nhưng nếu ai cũng "*nhốt mình trong hộp*" cả, kể cả những người như bà và Bud, vậy thì điểm mấu chốt ở đây là gì?

– Điểm mấu chốt ở đây là, mặc dù đôi khi và ở một chừng mực nào đó, chúng ta "nhốt mình trong hộp" nhưng vẫn đạt được thành công vì dám bứt phá "*thoát ra khỏi hộp*". Điều quan trọng ở đây không phải là sự hoàn hảo. Mà xa hơn thế, nó nằm ở chỗ chúng tôi tự cảm thấy mình khá hơn – về mặt ngữ nghĩa lẫn mặt thực tế – và giúp cải thiện được nền tảng cơ bản của công ty. Chính phương thức lãnh đạo tâm lý ở mọi cấp bậc của tổ chức đã giúp chúng ta tạo nên được sự khác biệt cho mình.

Tôi nhìn Kate, lòng vẫn không hết băn khoăn. Có rất nhiều câu hỏi đang hình thành trong tôi và đang cần được làm sáng tỏ. Vừa may, chúng tôi đã đến nơi.

– Chúng ta đến nơi rồi. – Kate nói, đẩy cửa bước vào văn phòng của Bud.

10
NHỮNG CÂU HỎI

Chào Tom! – Bud nói, giọng ấm áp khi chúng tôi bước vào. – Cậu ăn trưa có ngon không?

– Trưa nay tôi đã trải qua rất nhiều sự kiện!

– Vậy sao? Cậu làm tôi tò mò quá. À, chào bà Kate.

– Chào anh, Bud. – Kate đáp, đi vòng qua hướng chiếc tủ lạnh nhỏ. – Xin lỗi vì tôi đã làm hỏng điều bất ngờ của anh.

– Ồ, có gì đâu. Thật sự là tôi không có ý định gây bất ngờ gì đâu. Chẳng qua là do không biết liệu bà có đến được không nên tôi không muốn báo trước với cậu Tom thôi. Nhưng bà đến được thế này là tôi vui lắm! Mời tất cả cùng ngồi nào, chúng ta bắt đầu thôi. – Bud hồ hởi.

Kate ngồi xuống gần tấm bảng, và tỏ ý mời tôi ngồi xuống chiếc ghế đối diện với bà. Lúc ấy, Bud vẫn đang đứng yên bên ngoài. Kate chỉ vào chiếc ghế chủ tọa, đề nghị:

– Thôi nào, anh Bud ! Đây là cuộc họp của anh.

– Tôi đã hy vọng bà sẽ đảm nhận vai trò này. Bà làm tốt hơn tôi mà.

– Ôi không! Đây là "sân nhà" của anh. Tôi chỉ đến để cổ vũ... và để học lại một vài điều.

Cả Bud và Kate đều mỉm cười, chứng tỏ cả hai rất thích thú với lời bông đùa thân thiện vừa rồi.

Bud nhanh nhẹn ngồi vào chiếc ghế còn lại ở đầu bàn.

– Lúc nãy, trên đường đến đây, Kate có nói rằng toàn bộ hệ thống làm việc ở Zagrum đều dựa trên các vấn đề xoay quanh giả thuyết "chiếc hộp". Tôi tự hỏi làm thế nào lại như thế được ? – Tôi mở đầu câu chuyện.

– Ồ, dĩ nhiên là cậu chưa thể hiểu ngay bây giờ được. – Bud nói. – Tôi nghĩ tối nay, khi trở về nhà, cậu sẽ bắt đầu cảm nhận được những điều đó. Nhưng trước khi tiếp tục, cậu hãy kể cho tôi nghe về khoảng thời gian một tiếng rưỡi bận rộn của mình trưa nay đi. Có điều gì liên quan tới câu chuyện của chúng ta sáng nay hay không?

– Có, tôi nghĩ là có.

Thế là tôi bắt đầu kể cho họ nghe về Sheryl và Joyce. Bud và Kate lắng nghe với vẻ hài lòng.

– Nhìn chung là mọi chuyện đều diễn ra suông sẻ. Nhưng sau đó tôi đã gặp một chuyện…

Suýt nữa thì tôi đã nhắc đến tên của Laura. Lòng đầy rối rắm, tôi quyết định đề cập đến câu chuyện của hai chúng tôi một cách khéo léo.

Bud và Kate có vẻ chờ đợi nghe tiếp câu chuyện. Tôi tiếp tục:

– Tôi không muốn sa đà vào chuyện này, vì có vẻ nó không hợp với những gì chúng ta đang nhắc đến ở đây. Nhưng đó là một người đặc biệt "*nhốt mình trong hộp*", và chỉ nói chuyện với người đó cũng đủ khiến tôi rơi vào trạng thái như vậy. Tôi chỉ gọi điện cho nhằm hỏi thăm tình hình, thế nhưng người đó thậm chí còn không cho tôi có cơ hội để làm việc ấy. Cô ấy cũng không cho tôi "*thoát ra khỏi hộp*". Tôi có cảm giác mình đã bị cô ấy giam trong chiếc hộp dù tôi đã cố hết sức thoát ra khỏi nó.

Tôi hy vọng và đợi Kate hoặc Bud sẽ nói điều gì đó, nhưng cả hai đều lặng im, như mời tôi tiếp tục nói.

– Chuyện này tuy không quan trọng lắm, nhưng cũng khiến tôi cảm thấy bối rối…

– Cậu bối rối về chuyện gì? – Bud hỏi

– Về mọi thứ liên quan đến vấn đề "chiếc hộp"… – Tôi nói. – Ý tôi là, nếu người khác liên tiếp đẩy chúng ta rơi vào tình trạng "nhốt mình trong hộp" thì sao? Chúng ta sẽ phải làm gì? Làm thế nào để

"*thoát ra khỏi hộp*" khi bị tác động như thế?

Nghe đến đây, Bud bỗng đứng lên, đưa tay xoa cằm, rồi nói:

– Tom này, chắc chắn chúng ta sẽ học cách làm thế nào để "thoát ra khỏi hộp". Nhưng trước hết, chúng ta cần phải tìm hiểu vì sao mình lại rơi vào tình trạng "nhốt mình trong hộp". Để tôi kể cho cậu nghe câu chuyện này nhé…

11
NHỮNG CÂU HỎI

Một đêm cách đây nhiều năm, tôi bị đánh thức bởi tiếng khóc của David, lúc đó khoảng bốn tháng tuổi. – Bud bắt đầu kể. – Tôi nhìn đồng hồ, lúc đó đã gần một giờ sáng và nghĩ mình nên dậy chăm cho David để Nancy có thể ngủ. Đây là một loại cảm giác rất sơ đẳng. Tất cả chúng ta đều là con người, và tôi cũng giống như cậu hay bà Kate đây. Một khi chúng ta đã "*thoát ra khỏi hộp*" và nhìn người khác như những con người, chúng ta sẽ có những cảm nhận rất cơ bản về họ, chẳng hạn như họ cũng có những nhu cầu về tình cảm, cũng có hy vọng và những nỗi sợ hãi như mình. Và như thế, trong một số trường hợp chúng ta tự khắc cảm nhận được những việc cần làm cho họ. Cậu hiểu điều tôi đang nói chứ?

– Vâng, thưa ngài. – Tôi trả lời.

– Tôi thấy mình muốn làm điều đó cho Nancy. Thế nhưng, cậu biết không, tôi đã không làm theo sự thôi thúc ấy. Tôi nằm đó, nghe David khóc.

Tôi có thể hiểu được điều này, bởi nhiều lúc tôi cũng đã nằm nghe Laura xoay sở với Todd.

– Nếu gọi đó là sự phản bội lại bản tính của mình thì có lẽ hơi quá lời. Nhưng trên thực tế, tôi đã phản bội lại trực giác của mình về điều mình nên làm đối với người khác. Ta có thể gọi hành động đó là "*sự tự phản bội*"

Ông quay lại phía tấm bảng và viết lên góc trái phía trên.

"*Sự tự phản bội*"

Một hành động ngược lại với điều mình thấy nên làm cho người

khác gọi là hành động "*tự phản bội*"

– Tự phản bội là điều rất phổ biến trong cuộc sống, Tom ạ. – Kate thêm vào. – Để tôi kể anh nghe thêm vài ví dụ nhé. Hôm qua tôi đến trung tâm Rockefeller, New York. Khi cửa thang máy sắp đóng lại, tôi thấy có một người đang vội vã chạy về phía chúng tôi. Ngay lúc đó, tôi cảm thấy mình nên giữ nút mở cửa để chờ anh ta. Thế nhưng, chẳng hiểu sao tôi đã không làm như vậy. Hình ảnh cuối cùng mà tôi nhìn thấy là hình ảnh của một người với cánh tay của mình về phía trước nhưng vô hiệu. Đó chỉ là một trong số rất nhiều ví dụ mà chúng ta bắt gặp hoặc trải qua trong ngày. Đã bao giờ anh trải qua tình huống tương tự như vậy chưa?

Tôi gật đầu.

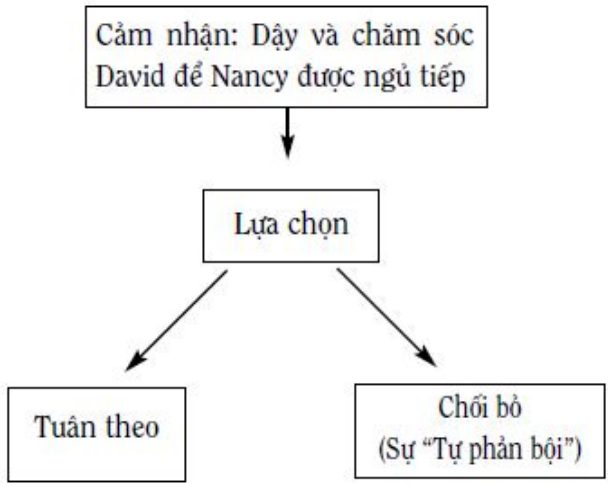
– Đã bao giờ anh cảm thấy mình nên giúp đỡ vợ con nhưng sau đó lại không làm? Hay có lúc nào anh thấy mình cần phải xin lỗi ai đó, nhưng lại chẳng bao giờ thực hiện? Hoặc anh biết mình có một số thông tin có ích cho một đồng nghiệp nhưng lại không chia sẻ với họ? Còn rất nhiều tình huống tương tự như thế, Tom ạ. Tôi đã từng cư xử như thế, và tôi tin là anh cũng như vậy.

– Vâng, e là tôi cũng vậy. – Tôi thừa nhận.

– Tất cả những điều đó đều là sự tự phản bội. Đó là khi ta biết mình nên làm điều gì đó cho người khác nhưng cuối cùng lại không.

Khi Kate dừng lời, Bud tiếp tục câu chuyện:

– Những sự việc này thoạt nhìn rất đơn giản, nhưng ảnh hưởng của nó lại không nhỏ chút nào, Tom ạ. Để tôi giải thích cho anh xem nhé. – Vừa nói, Bud vừa vẽ một sơ đồ khác lên tấm bảng. – Quay lại chuyện của tôi nhé. Ở thời điểm đó, tôi đã nghĩ mình nên dậy chăm David để Nancy ngủ nhưng cuối cùng tôi lại không làm như vậy.



– Cậu có biết lúc nằm đó như thế, tôi đã nghĩ gì về Nancy không?

– Có lẽ ông nghĩ cô ấy lười biếng chăng?

– Đúng thế, "*lười biếng*". – Bud thêm từ đó vào sơ đồ.

– Không chu đáo. – Tôi thêm vào. – Hoặc có thể là không biết trân trọng những gì ngài đã làm cho gia đình. Thiếu nhạy cảm.

– Có vẻ như cậu nhìn thấy nhiều vấn đề nhỉ ? – Bud cười một cách méo mó, viết thêm những điều tôi vừa nói lên bảng.

– À, chỉ là tôi có trí tưởng tượng phong phú thôi. Tôi chưa từng trải qua điều này. – Tôi đáp.

– Tôi đoán hai anh đều chưa từng trải qua những điều này đâu, bởi cả hai người chỉ lo ngủ thôi mà. – Kate thêm vào, bật cười.

– Ồ, cuối cùng bà cũng quyết định tham gia trận chiến. – Bud cười phá lên, rồi quay sang tôi. – Cậu nghĩ thế nào, Tom, liệu Nancy có ngủ thật không?

– Cũng có thể, nhưng tôi không chắc lắm.

– Vậy cậu cho là cô ấy giả vờ ngủ ư?

– Tôi chỉ đoán thế thôi.

Bud viết thêm từ "*không trung thực*" lên bảng.

– Khoan đã, anh Bud. – Kate phản đối. – Có thể cô ấy ngủ say thật

thì sao? Cô ấy cũng mệt mỏi khi phải chăm sóc nhà cửa, con cái chứ.

– Được, được. – Bud cười thông cảm trước những lời phản biện có vẻ gay gắt của Kate. – Nhưng cô hãy nhớ rằng việc Nancy có ngủ thật hay không không quan trọng, mà vấn đề là khi đó tôi đã nghĩ là cô đang giả vờ. Đó mới là điểm mấu chốt.

– Tôi hiểu. – Nét mặt Kate giãn ra, bà mỉm cười và ngồi xuống ghế.

– Từ quan điểm của tôi, – Bud tiếp tục, – nếu cô ấy giả vờ ngủ và để con mình khóc như vậy thì theo cậu, cô ấy là người mẹ như thế nào ?

– Hẳn là một người mẹ tồi tệ. – Tôi đáp ngay.

– Và một người vợ ra sao?

– Cũng tồi tệ không kém.

Bud tiếp tục viết những điều đó lên bảng

– Đây nhé, – Bud đọc điều mình đã viết. – Khi tự phản bội mình, tôi bắt đầu cho vợ mình là lười biếng, không cảm thông, không nhạy cảm, không đánh giá cao người khác, giả tạo, người mẹ – người vợ tồi.

– Ôi, chúc mừng anh Bud. – Kate nói với giọng mỉa mai. – Anh đang cố nói xấu một người tốt nhất tôi từng biết đấy.

– Tôi biết, nghe sợ thật, đúng không?

– Đúng vậy.

– Nhưng sự việc còn tệ hơn thế. – Bud tiếp – Đó chỉ là những gì tôi bắt đầu nghĩ về Nancy. Còn với bản thân mình, mọi người cho rằng tôi sẽ nghĩ thế nào?

– Chắc là anh xem mình như một nạn nhân, đúng không? – Kate nói. – Anh sẽ thấy mình là một người đàn ông đáng thương nhất thế gian vì ngủ cũng chẳng yên.

– Đúng vậy. – Bud nói, thêm từ "*nạn nhân*" vào sơ đồ.

– Và ngài tự thấy mình đã làm việc vất vả. – Tôi thêm vào. – Và công việc ngày mai lại cực kỳ quan trọng.

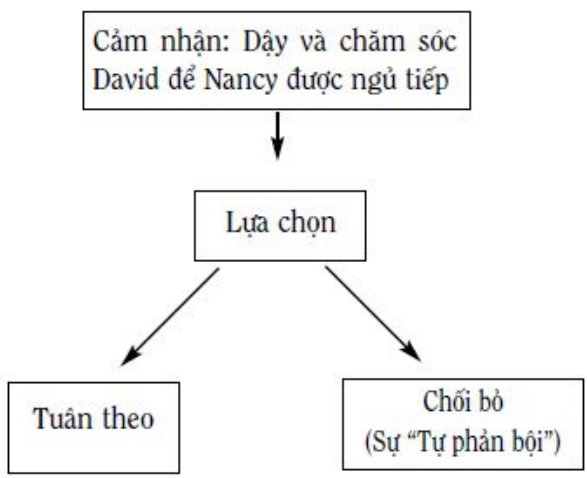
– Đúng vậy, và ai là người nhạy cảm hơn khi con khóc? – Bud nói thêm, lần lượt ghi thêm các từ "*làm việc vất vả*", "*quan trọng*" và "*nhạy cảm*" vào sơ đồ.

Tự nhiên tôi cảm thấy buồn cười. Tất cả những chuyện này, từ việc Bud suy nghĩ về vợ con cho đến bản thân mình, vừa có vẻ ngớ ngẩn vừa rất quen thuộc.

– Nếu vậy thì theo cậu, tôi sẽ nghĩ mình là người cha thế nào?

– Một người cha tốt. – Kate trả lời. – Nếu tự nhìn nhận mình như thế, – Bud nói, chỉ vào chiếc bảng, – nào là làm việc vất vả, nhạy cảm và một người cha tốt, vậy tôi sẽ nghĩ mình là một người chồng ra sao? – Một người chồng rất tốt, đặc biệt là khi đặt cạnh một người vợ như anh vừa nghĩ. – Kate đáp.

– Phải. – Bud nói, chỉ vào sơ đồ. – Vậy hãy xem chúng ta có gì nhé.



Cách tôi tự nhìn nhận mình

Nạn nhân

Làm việc vất vả

Quan trọng

Nhạy cảm

Người cha tốt

Người chồng tốt

Cách tôi nhìn nhận Nancy

Lười

Không chu đáo

Không đánh giá đúng những gì chồng làm

Không nhạy cảm

Không trung thực

Người mẹ - người vợ

– Từ sơ đồ này, hãy xem tôi đã bắt đầu nhìn nhận Nancy ra sao khi tự phản bội mình – nào là lười biếng, không nhạy cảm… Vậy theo mọi người, liệu với những suy nghĩ như thế, tôi có động cơ nào để suy xét lại quyết định của mình và thực hiện ý định tốt đẹp ban đầu không?

– Dĩ nhiên là không hề. – Tôi trả lời, giọng chắc chắn.

– Vậy chúng sẽ khiến tôi nghĩ gì? – Bud hỏi.

– Chúng giúp ông biện minh cho hành động nằm im ngủ tiếp của mình.

– Đúng vậy. – Bud nói và quay lại tấm bảng. Ông viết thêm một câu thứ hai bên dưới dòng mô tả về sự tự phản bội.

– Khi đó, – Bud quay lại nói tiếp, – suy nghĩ và cảm nhận của tôi sẽ bắt đầu nói với tôi rằng tôi hoàn toàn đúng đắn trong những việc đã làm hoặc không làm.

Câu nói của Bud khiến tôi chợt nghĩ tới Laura.

– Thế nhưng làm thế nào tôi đã cảm nhận và suy nghĩ được như thế? – Bud hỏi.

12
BẢN CHẤT CỦA SỰ TỰ PHẢN BỘI

Để trả lời câu hỏi "*Sự tự phản bội đã diễn ra như thế nào?*", trước hết chúng ta hãy xem thử từ khi nào tôi bắt đầu nhận thấy Nancy có vẻ tồi tệ với mình, trước hay sau khi tôi tự lừa dối mình?

– Tất nhiên là sau, thưa ngài.

– Đồng ý. – Bud nói. – Thế theo cậu, khi nào thì giấc ngủ trở nên quan trọng hơn đối với tôi nào, trước hay sau khi tôi tự phản bội lại chính mình?

– Tôi đoán là sau đó.

– Và theo cậu thì khi nào những vấn đề khác, chẳng hạn như trách nhiệm công việc của tôi ngày hôm sau – trở nên áp lực hơn với tôi, trước hay sau khi đó?

– Vẫn là sau đó, thưa ngài.

Bud im lặng một lúc rồi nói tiếp:

– Đây là một câu hỏi khác: Cậu có cho rằng Nancy thật sự tệ như tôi đã nghĩ không?

– Chắc hẳn là không. – Tôi đáp.

– Tôi hoàn toàn ủng hộ Nancy. – Bà Kate nói. – Bà ấy khác xa những gì ông đã mô tả ở đây.

– Sự thật đúng là thế. – Bud tán thành.

– Thế nhưng, nếu bà ấy đúng như những gì ngài miêu tả ở đây thì sao? – Tôi phản đối. – Nếu bà ấy quả thật lười biếng, thiếu chu đáo, thậm chí là một người mẹ – người vợ tồi thì sao? Điều đó có làm thay đổi gì không?

– Câu hỏi của cậu hay đấy, Tom ạ. – Bud đáp và lại đứng dậy. – Ta hãy cùng nghĩ về điều này một lát.

Ông bước quanh chiếc bàn, giọng đều đều:

– Cứ cho là Nancy lười biếng và thiếu chu đáo. Nhưng cậu hãy lưu ý rằng trước khi tự phản bội mình, tôi đã có ý định giúp đỡ cô ấy. Như thế nghĩa là tôi đã dùng lỗi lầm của cô ấy để biện hộ cho cách cư xử tiêu cực của bản thân mình. Đúng không nào?

Tôi không chắc lắm về điều này. Tôi có thể cảm thông với những điều Bud vừa nói, nhưng vẫn cảm thấy không thoải mái cho lắm. Tôi nghĩ về cuộc sống gia đình mình và nhận ra trường hợp tương tự ngay trong nhà mình. Dù không lười biếng nhưng Laura, vợ tôi, lại là người thiếu quan tâm. Tôi cảm thấy thời gian gần đây, cô ấy đã trở thành một người vợ rất tệ. Và rõ ràng, điều đó cũng liên quan phần nào đến việc liệu cô ấy có xứng đáng được tôi giúp đỡ hay không bởi thật khó để giúp một người hoàn toàn vô tâm với mình.

– Tôi đoán là thế. – Tôi đáp, vẫn không biết làm thế nào để bộc lộ điều mình đang băn khoăn.

– Cậu có thể suy nghĩ khác đi như thế này, Tom ạ. – Bud nói, dường như đoán được mối băn khoăn của tôi. – Chúng ta vừa mới thống nhất rằng dù Nancy có lười biếng và thiếu thông cảm đi nữa thì tôi cũng chỉ cảm nhận được điều đó sau khi tự phản bội mình, đúng không?

– Đúng thế ạ. – Tôi đáp.

– Điều đó cũng có nghĩa rằng, sự thật là tôi đã tô vẽ thêm những khuyết điểm của cô ấy so với thực tế. Và đó là điều mà tôi làm, chứ không phải là bản tính của cô ấy.

– Tôi hiểu, thưa ngài. – Tôi gật đầu.

– Và sự thật là tôi đã phóng đại những lỗi lầm của cô ấy để tự bào chữa cho mình. Cùng với việc tự phản bội, tôi đã làm cho sự thật trở nên đối nghịch với những gì mà tôi đã từng nghĩ trước đây.

– Vâng, tôi cũng nghĩ thế. – Tôi nói, chầm chậm gật đầu, lòng vẫn không ngừng liên tưởng đến Laura và cố tìm lời giải đáp cho mình.

– Ngoài sự méo mó trong cách nhìn nhận về Nancy, bản thân ông Bud đây cũng có cái nhìn méo mó về chính mình. Theo anh, Bud có thật sự lao động vất vả, quan trọng và nhạy cảm như ông tự nói về mình không? Ông cho rằng mình là một người cha, người chồng tốt, nhưng tại thời điểm đó liệu ông có đúng là một người cha tốt, chồng tốt không? – Kate lên tiếng.

– Không. – Tôi nói. – Thật tiếc là trong tình huống này, ông không những đã làm méo mó hình ảnh của Nancy mà còn cố gắng giảm thiểu sai lầm của bản thân và tô vẽ thêm những tính tốt cho mình.

– Đúng thế. – Kate nói.

– Nghĩa là, – Bud xen vào, – sau khi tự phản bội lại chính mình, cách nhìn của tôi về bản thân và thực tế hoàn toàn bị bóp méo. Bud quay lại bảng và viết thêm dòng thứ ba vào định nghĩa của sự tự phản bội.

"*Sự tự phản bội*"

1. Một hành động ngược lại điều mình thấy mình nên làm cho người khác gọi là hành động "*tự phản bội*".

2. Khi tự phản bội, con người bắt đầu nhìn nhận thế giới qua lăng kính biện minh cho sự tự phản bội của mình.

3. Khi nhìn thế giới qua lăng kính đánh giá cá nhân, nhận định của con người về thực tế sẽ bị bóp méo.

– Thế thì Tom này, theo cậu sau khi tự phản bội lại chính mình, tôi đã ở trong trạng thái nào, "*nhốt mình trong hộp*" hay "*thoát ra khỏi hộp*"?

– Tôi nghĩ khi đó ông đã bắt đầu "*nhốt mình trong hộp*". – Tôi hăng hái trả lời.

– Chính xác. – Bud đáp, đoạn ghi tiếp lên bảng: Sự tự phản bội là nguyên nhân đẩy con người vào trạng thái "*nhốt mình trong hộp*".

"*Sự tự phản bội*"

1. Một hành động ngược lại điều mình thấy mình nên làm cho người khác gọi là hành động "*tự phản bội*".

2. Khi tự phản bội, con người bắt đầu nhìn nhận thế giới qua lăng kính biện minh cho sự tự phản bội của mình.

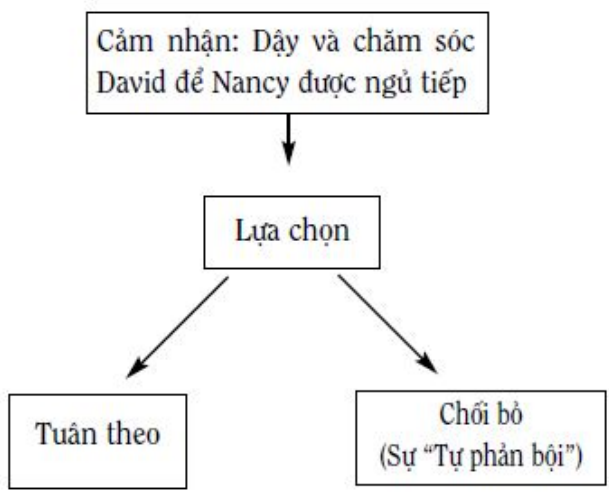
3. Khi nhìn thế giới qua lăng kính đánh giá cá nhân, nhận định của con người về thực tế sẽ bị bóp méo.

4. Sự tự phản bội là nguyên nhân đẩy con người vào trạng thái "*nhốt mình trong hộp*".

– Dựa trên những gì hai anh vừa thảo luận, thiết nghĩ tôi đã có thể ghi chú hoàn chỉnh cho sơ đồ của Bud rồi đấy. – Kate nói và đứng lên, đi về hướng chiếc bảng.

– Cảm ơn bà, Kate. – Bud nói rồi ngồi xuống.

Theo bàn tay của Kate, tôi dần trông thấy một sơ đồ hoàn chỉnh giải thích rõ bản chất của sự tự phản bội.



Cách tôi tự nhìn nhận mình

Nạn nhân

Làm việc vất vả

Quan trọng

Nhạy cảm

Người cha tốt

Người chồng tốt

Cách tôi nhìn nhận Nancy

Lười

Không đánh giá đúng những gì chồng làm

Không nhạy cảm

Không trung thực

Người mẹ - người vợ tồi

– Tom này, thế theo anh thì điều gì đã khiến tôi cáu giận và bực tức với Nancy?

– Chính là sự tự phản bội của ông.

Giọng tôi như chùng xuống bởi lúc này tôi đang đắm mình vào những suy nghĩ của cá nhân tôi. "*Thật thế chăng ? Chẳng lẽ đó lại là sự thật ư*?". Tôi nhìn lại sơ đồ một lần nữa. Trước khi tự phản bội, Nancy đơn giản là một người cần được giúp đỡ trong mắt Bud, bất kể lỗi lầm của bà là gì. Thế nhưng sau đó, cảm nhận của Bud về Nancy đã thay đổi hoàn toàn: Bà ấy không xứng đáng được giúp đỡ, và ông cho rằng sở dĩ mình cảm thấy như vậy là do bản chất của Nancy. Nhưng sự thật lại không phải như vậy. Điều duy nhất đã xảy ra chính là sự tự phản bội của ông và nó đã đánh lừa ông.

"*Nhưng trường hợp của mình lại hoàn toàn khác!*" – Tôi hét lên trong đầu. – "*Không phải do mình tưởng tượng ra mà thật sự là Laura có vấn đề. Cô ấy không hề dịu dàng hay tỏ ra quan tâm đến mình. Cô ấy cứ như một lưỡi thép lạnh lẽo khiến mình đau đớn. Và theo Bud thì đó là lỗi của mình ư? Còn Laura thì sao? Tại sao đó không phải là lỗi của cô ấy?*".

Tôi bắt lấy ý nghĩ đó. "Đúng thế," – tôi tự bảo mình. – "*Có lẽ đó là lỗi của Laura. Cô ấy mới chính là người đã tự phản bội bản thân". Suy nghĩ này giúp tôi cảm thấy thoải mái hơn. "Nhưng khoan nào*", – Tôi lại tự tranh luận với mình. – "*Mình đang đổ lỗi. Những suy nghĩ này chính là sự đổ lỗi. Và đổ lỗi là điều mà Bud đã làm sau khi ông tự*

phản bội bản thân".

"*Nhưng như thế thì sao nào?*"– Tôi tự phản biện. – "*Nếu Laura là người như thế, thì việc tôi trách cứ cô ấy cũng là công bằng kia mà*".

"*Ô kìa, nhưng tại sao mình lại cần phải biện minh như thế này nhỉ? Tại sao lại nghi ngờ chính mình?*"– Tôi nghĩ. – "*Laura mới là người có vấn đề*".

"*Bud cũng đã suy nghĩ y hệt như thế*". Tôi bỗng nhớ lại.

Tôi bắt đầu cảm thấy bị mắc kẹt giữa những điều mình đã biết với điều mà tôi vừa mới học được. Hoặc là tất cả những thứ này đều sai, hoặc là tôi sai. Mọi thứ bỗng trở nên rối ren.

Nhưng rồi tôi đã tìm ra một lối thoát cho mình.

13
SỐNG TRONG HỘP

Tôi nhìn lên bảng một lần nữa.

"*Phải rồi!*" Tôi hoan hỉ trong im lặng. "*Tất cả các rắc rối này xảy ra vì Bud đã phản bội lại những cảm nhận tích cực mà ông đã có với Nancy. Còn tôi, hiếm khi nào tôi có những cảm xúc như thế với Laura, đơn giản là vì Laura tệ hơn Nancy nhiều. Chắc chắn chẳng có ai muốn làm điều gì tốt đẹp để giúp một người như thế cả. Trường hợp của tôi khác. Bud gặp vấn đề vì ông ấy đã tự phản bội lại cảm nhận của mình, còn tôi, tôi không tự phản bội mình*". Tôi bắt đầy cảm thấy thoả mãn.

– Tôi hiểu rồi. – Tôi nói, chuẩn bị đặt câu hỏi. – Tôi nghĩ là tôi đã nắm rõ bản chất của sự tự phản bội. Để tôi nói xem có đúng không nhé. Mỗi chúng ta đều cảm nhận được nhu cầu cần được giúp đỡ của người khác và biết cách làm thế nào để giúp họ, phải vậy không?

– Đúng. – Bud và Kate đáp, gần như đồng thanh.

– Nếu phản bội lại cảm nhận đó, tôi sẽ nhìn nhận mọi thứ khác đi – về người khác, bản thân mình, hoàn cảnh của mình… Tất cả sẽ bị bóp méo với mục đích giúp tôi cảm thấy thoải mái với điều mình đang làm.

– Chính xác! – Bud nói. – Tức là khi đó, cậu bắt đầu biện minh cho sự tự phản bội của mình.

– Và tôi sẽ bắt đầu "*nhốt mình trong hộp*" khi tự phản bội.

– Đúng vậy.

– Vậy thì, chuyện gì sẽ xảy ra nếu tôi không cảm thấy mình đang

tự phản bội? Ví dụ, khi đứa trẻ khóc, tôi không có cảm giác như ngài đã cảm thấy? Nếu tôi gọi vợ dậy và bảo cô ấy chăm sóc con thì sao? Theo những gì ngài vừa nói thì rõ ràng tôi không hề tự phản bội mình và cũng không "nhốt mình trong hộp", đúng không?

Bud im lặng một lúc và nói:

– Đó là một câu hỏi rất quan trọng, Tom ạ. Chúng ta cần suy nghĩ cẩn thận về nó. Bởi việc cậu có "*nhốt mình trong hộp*" hay không thì chỉ có cậu mới biết được. Tuy nhiên, vẫn còn vài điều mà chúng ta chưa đề cập tới. Chúng có thể gợi ý để cậu tìm thấy câu trả lời cho mình.

Bud đứng lên, nói:

– Cho tới đây, chúng ta đã biết được vì sao chúng ta lại rơi vào tình trạng "*nhốt mình trong hộp*". Còn bây giờ, chúng ta hãy tiếp tục tìm hiểu xem cuộc sống bên trong chiếc hộp ấy ra sao.

Bud chỉ vào sơ đồ.

– Sau khi tự phản bội, tôi nhìn nhận bản thân dưới góc độ tự đánh giá. Ví dụ, tôi cho mình là một người "*làm việc vất vả*", "*quan trọng*", "*nhạy cảm*", "*một người cha tốt*", "người chồng tốt". Thế nhưng, trước khi tự phản bội, liệu tôi có nằm đó và tự khẳng định bản thân như thế không ?

– Không, tôi nghĩ là không. – Tôi nói.

– Đúng thế. Những suy nghĩ này chỉ nảy sinh trong lúc tôi tự phản bội – khi tôi muốn tự bào chữa.

– Vâng, điều này tôi hiểu. – Tôi nói.

– Thế nhưng, cậu hãy nghĩ thêm về điều này. – Bud tiếp tục. – Câu chuyện mà chúng ta vừa đề cập chỉ là một ví dụ đã xảy ra nhiều năm trước. Liệu có thể nào đó là lần duy nhất tôi tự phản bội mình không?

– Cái này tôi không chắc được… – Tôi thẳng thắn.

– Hãy thoải mái ngờ vực, Tom ạ. – Bud nói, cười tủm tỉm. – Bởi vì trên thực tế, khó có ngày nào tôi không tự phản bội mình theo cách nào đó, hoặc thậm chí là theo từng giờ nữa kia. Cũng như cậu hay bà Kate và tất cả mọi người ở đây, có khi cả đời tôi chứa đầy những lần tự phản bội như thế. Theo thời gian, những hình ảnh

tự khẳng định như thế này đã trở thành đặc điểm của tôi. Chúng hình thành chiếc hộp của tôi, và theo tôi trong mọi tình huống xảy ra trong cuộc sống.

Tới đây, Bud thêm dòng thứ năm vào sơ đồ mô tả sự tự phản bội.

"*Sự tự phản bội*"

1. Một hành động ngược lại điều mình thấy mình nên làm cho người khác gọi là hành động "*tự phản bội*".

2. Khi tự phản bội, con người bắt đầu nhìn nhận thế giới qua lăng kính biện minh cho sự tự phản bội của mình.

3. Khi nhìn thế giới qua lăng kính đánh giá cá nhân, nhận định của con người về thực tế sẽ bị bóp méo.

4. Sự tự phản bội là nguyên nhân đẩy con người vào trạng thái "*nhốt mình trong hộp*".

5. Cùng với thời gian, những nhận định về bản thân xuất phát từ trạng thái "nhốt mình trong hộp" sẽ tạo thành tính cách của người đó.

Nhìn vẻ đăm chiêu của tôi, Bud mỉm cười giải thích tiếp:

– Tôi biết cậu đang cảm thấy như thế nào, Tom ạ. – Bud nói, chỉ vào chữ "chồng tốt" trên sơ đồ. – Hãy tưởng tượng, sau rất nhiều lần tự phản bội, tôi đã nghiễm nhiên tự nhìn nhận mình là một người chồng tốt trong cuộc sống, đúng không?

Tôi gật đầu.

– Thế rồi, giả sử vào một ngày lễ nào đó, Nancy bảo tôi rằng: "Hôm nay anh rất tệ, chẳng biết quan tâm gì đến em cả". Vậy thì theo cậu, tôi sẽ nghĩ về Nancy thế nào khi cô ấy buộc tội tôi thiếu quan tâm? Theo cậu, tôi có giận dữ và buộc tội lại cô ấy không?

Câu nói của Bud nhắc tôi nhớ đến Laura. Vài tháng trước, cô ấy cũng đã nói một điều tương tự như thế.

– Rất có thể, ngài sẽ cho rằng cô ấy không biết ghi nhận những gì ngài đã làm cho cô ấy… – Tôi lưỡng lự.

– Đúng, thậm chí có thể tôi còn cho là cô ấy vô ơn nữa kìa.

– Hoặc hơn thế. – Tôi thêm vào. – Có thể ngài còn cảm thấy mình

đã bị mắc bẫy. Cô ấy luôn miệng buộc tội ngài thiếu quan tâm, chăm sóc trong khi chính cô ấy lại chẳng bao giờ tỏ ra xứng đáng để có được sự quan tâm đó cả.

Tôi dừng lại và cảm thấy thật xấu hổ. Tôi đã liên tưởng đến hoàn cảnh của mình khi phát biểu và đã để lộ cho Bud cùng Kate thấy rõ những gì mình đang nghĩ. Tôi tự trách mình và quyết tâm không để bị phân tâm thế nữa.

– Đúng vậy. – Bud nói. – Tôi hiểu những gì cậu muốn nói. Còn một điều này nữa, với lối suy nghĩ ấy, liệu có bao giờ tôi cân nhắc đến lời phàn nàn của Nancy không, hay tôi chỉ cố gắng phớt lờ nó đi?

Câu hỏi của Bud một lần nữa khiến tôi nghĩ đến Laura và những cuộc cãi nhau triền miên giữa chúng tôi gần đây. "Thế Nancy thì sao? Có thể cô ấy cũng ở trong hộp. Tại sao chúng ta không xem xét đến khía cạnh này?". Đột nhiên tôi thấy giận dữ với tất cả những vấn đề này.

Sự im lặng bao trùm lấy chúng tôi một lúc. Sau đó, Bud tiếp tục bài giảng của mình bằng một câu hỏi khác.

– Và trong thời điểm đó, liệu tôi có cảm nhận được sự tự phản bội của mình không?

– Thế nghĩa là sao ạ?

Tôi hỏi lại với vẻ bị kích động và một lần nữa, tôi lại ngạc nhiên với thái độ của mình cũng như việc mình đã để lộ quá nhiều cảm xúc.

– Xin lỗi, nhưng tôi không hiểu câu hỏi của ông cho lắm. – Tôi cố trấn tĩnh.

Bud nhìn tôi, rõ ràng ông đã nhận ra sự tức giận của tôi, nhưng không có ý định từ bỏ mục tiêu của mình.

– Ý của tôi là như thế này. – Ông lặp lại câu hỏi. – Tôi đã đổ tội cho Nancy và phóng đại lỗi lầm của cô ấy, nhưng liệu tôi có cảm nhận được mình đang tự phản bội và rơi vào trạng thái "*nhốt mình trong hộp*" khi cư xử với cô ấy không?

– Tôi không chắc lắm. Tôi đoán là không. – Tôi đáp.

– Đúng vậy. Bởi vì lúc đó tôi đã "*nhốt mình trong hộp*" mất rồi.

Hẳn là khi ấy, trông tôi rất bối rối nên Kate phải giải thích thêm:

– Đó là vì, khi chúng ta tự phản bội mình và nhìn nhận bản thân theo một cách nào đó, thì sau đó chúng ta sẽ vô tình mang theo cách nhìn nhận này vào các tình huống mới xảy ra trong cuộc sống. Nghĩa là khi đó, chúng ta đã "nhốt mình trong hộp" mà không hề hay biết.

– Chính xác. – Bud gật đầu đồng ý. – Và nếu tôi đã "*nhốt mình trong hộp*" thì tôi sẽ không biết mình nên làm gì cho những người xung quanh cả. Nhưng dù tôi có chút ít cảm nhận điều mình cần làm cho một ai đó chăng nữa thì điều đó cũng không có nghĩa là tôi đang "*thoát ra khỏi hộp*". Mà thay vào đó, đó có thể là một dấu hiệu cho thấy tôi đã "*chìm sâu trong hộp*".

Lần đầu tiên trong buổi chiều đó, tôi thấy mình cởi mở với những gì mà Bud và Kate đã chia sẻ. Trước đó, tôi cho rằng nếu mình đang có vấn đề nghĩa là tôi là kẻ chiến bại, còn Laura là người chiến thắng. Nhưng giờ thì đã khác. Tôi suy nghĩ tự do lạ thường và như được giải thoát. Laura không thắng và tôi cũng không thua. Thế giới dường như khác đi nhiều so với trước. Tôi cảm thấy tràn đầy hy vọng. Thật kỳ lạ! Tôi thấy hy vọng tại thời điểm phát hiện mình đang mắc một vấn đề.

– Tôi hiểu cảm giác hiện tại của anh. – Kate nói. – Tôi cũng có rất nhiều vấn đề cần giải quyết.

– Tôi cũng vậy. – Bud gật đầu.

Một vài giây trôi qua trong im lặng.

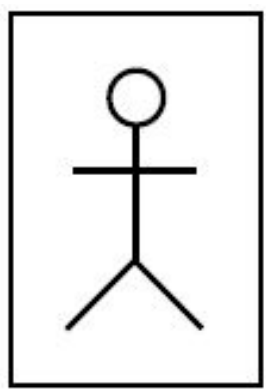
– Vẫn còn một số điều thú vị mà chúng ta cần trao đổi thêm. Sau đó, tôi muốn chúng ta hãy quay lại xem tất cả những điều này có ý nghĩa gì đối với Zagrum nhé. – Bud nói.

14
SỰ LIÊN ĐỚI

Vậy là chúng ta đã biết những cảm nhận của tôi khi đang trong tình trạng "*nhốt mình trong hộp*". – Bud tiếp tục. – Nhưng như các bạn hình dung, chiếc hộp của tôi cũng có thể gây ảnh hưởng đến người khác.

Ông vừa nói vừa vẽ lên bảng một hình người đứng trong một cái khung.

– Hãy cho đây là hình của của tôi khi đang "*nhốt mình trong hộp*".



– Vậy khi sống trong chiếc hộp này, tôi sẽ làm gì đối với người khác nào?

– Ông sẽ kết tội họ. – Tôi nói, cố đúc kết lại những gì đã biết.

– Phải. – Bud vẽ thêm một mũi tên hướng ra khỏi chiếc hộp. – Nhưng liệu những người xung quanh tôi có nghĩ rằng: "*Ôi, hôm nay mình thật đáng bị khiển trách!*" hay không?

Tôi cười phá lên.

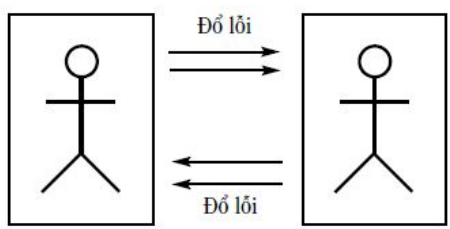
– Có họa là điên à?

– Tôi cũng không nghĩ vậy. – Bud gật gù. – Hầu hết những người chung quanh tôi sẽ suy nghĩ rằng: "*Có thể tôi không hoàn hảo đấy, nhưng nếu ở trong hoàn cảnh của tôi thì anh cũng chỉ làm được như thế mà thôi". Sở dĩ như vậy là vì trong mỗi người chúng ta đều có một hình ảnh tự khẳng định các giá trị của mình. Do đó chúng ta luôn ở trong tư thế phòng thủ, sẵn sàng bảo vệ mình trước mọi sự tấn công, khiêu khích. Như thế thì theo cậu, cách cư xử "nhốt mình trong hộp*" của tôi đã vô tình mời gọi những người chung quanh làm gì?

– Tôi nghĩ là, ông cũng đang mời gọi họ "*nhốt mình trong hộp*" như mình. – Tôi suy luận.

– Chính xác. – Bud nói và vẽ thêm một người thứ hai trong chiếc hộp khác. – Bằng cách kết tội người khác, tôi đã mời họ vào trong hộp. Để rồi sau đó, họ lại quay sang kết tội tôi vì đã kết tội họ vô lý. Nhưng vì đang "nhốt mình trong hộp" nên tôi càng cảm thấy bất bình và kết tội họ nặng nề hơn. Và tình trạng này lại xảy ra với người đối diện. Và vòng tròn liên đới ấy cứ siết chặt dần, ngày càng nghiêm trọng.

Bud điền thêm nhiều mũi tên qua lại giữa hai chiếc hộp.



Sau đó, Bud viết thêm dòng thứ sáu vào đoạn mô tả sự tự phản bội.

"*Sự tự phản bội*"

1. Một hành động ngược lại điều mình thấy mình nên làm cho người khác gọi là hành động "*tự phản bội*".

2. Khi tự phản bội, con người bắt đầu nhìn nhận thế giới qua lăng kính biện minh cho sự tự phản bội của mình.

3. Khi nhìn thế giới qua lăng kính đánh giá cá nhân, nhận định của con người về thực tế sẽ bị bóp méo.

4. Sự tự phản bội là nguyên nhân đẩy con người vào trạng thái "*nhốt mình trong hộp*".

5. Cùng với thời gian, những nhận định về bản thân xuất phát từ trạng thái "*nhốt mình trong hộp*" sẽ tạo thành tính cách của người đó.

6. Việc "*nhốt mình trong hộp*" sẽ khiêu khích người khác và khiến họ rơi vào tình trạng "*nhốt mình trong hộp*" như mình.

– Hay đấy, để tôi kể cho các anh nghe một ví dụ nhé. – Kate lên tiếng. – Tôi có một cậu con trai mười tám tuổi tên là Bryan. Thật lòng mà nói, giữa Bryan và tôi rất thường xảy ra xung đột, mà một trong những nguyên nhân là do thằng bé thường xuyên về nhà muộn. Nào, hãy hình dung là tôi đang "*nhốt mình trong hộp*" đối với Bryan. Vậy theo anh, tôi sẽ nghĩ gì về chuyện nó thường xuyên về nhà muộn?

– Ồ, có thể bà sẽ cho rằng Bryan vô trách nhiệm. – Tôi nói.

– Đồng ý, còn gì nữa không? – Kate hỏi

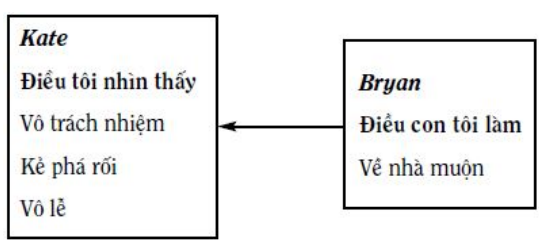
– Chuyên gây rắc rối.

– Và vô lễ nữa. – Bud thêm vào.

– Phải. – Kake đồng ý. – Tôi xóa sơ đồ kết tội này được chứ anh Bud?

– Được chứ, cô cứ tự nhiên.

Thế là Kate tóm tắt lại những điều chúng tôi vừa nói lên bảng.



– Tiếp tục nhé. Vậy với những suy nghĩ đó, theo các anh tôi sẽ làm

gì nào?

– Ờ…– Tôi ậm à, vẫn còn đang suy nghĩ.

– Cô sẽ trừng phạt thằng bé thật nặng. – Bud cắt lời.

– Và bắt đầu phê phán nó thật nhiều. – Tôi thêm vào.

– Được. – Kate điền thêm vào hình vẽ. – Còn gì nữa không nào?

– Có thể cô sẽ bí mật kiểm soát thằng bé chặt chẽ hơn để nó không thể gây thêm rắc rối nào nữa. – Tôi nói.

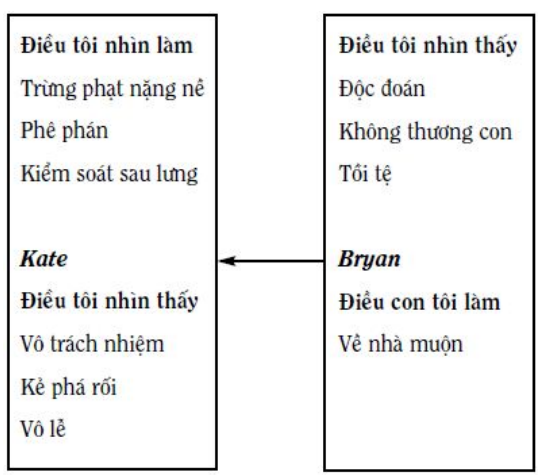
Kate điền nốt những điều ấy lên bảng và chuyển sang ô bên cạnh.

– Nào, còn bây giờ giả sử Bryan tự phản bội mình, nghĩa là nó rơi vào trạng thái "nhốt mình trong hộp" đối với tôi. Vậy theo các anh, nó sẽ nghĩ gì về những việc tôi làm như trừng phạt, phê phán, kiểm soát như vậy?

– Nó có thể sẽ coi cô là người độc đoán, không thương con và tồi tệ. – Bud đáp ngay.

"*Kẻ độc đoán, không thương con và tồi tệ*".

– Kate nhắc lại trong khi thêm chúng vào hình vẽ. – Được rồi, giờ hãy nhìn xem chúng ta có gì nào.



– Và với những suy nghĩ tiêu cực như thế, theo anh Bryan sẽ muốn về nhà sớm hay là muộn hơn nào?

– Hẳn là càng muộn hơn. – Tôi nói.

– Thậm chí là nó sẽ cố chống đối lại những điều mà bà mong đợi. – Bud thêm vào.

– Đúng vậy. – Kate đồng tình và vẽ một mũi tên từ chiếc hộp của Bryan sang hộp của cô ấy. Cứ như thế, càng ngày, hố ngăn cách giữa chúng tôi càng bị nới rộng. – Vừa nói Kate vừa vẽ thêm những mũi tên quanh các chiếc hộp. – Kết quả là chúng tôi khiêu khích nhau làm những việc mà người kia không thích.

– Tom này, theo cậu thì lúc đó Kate mong mỏi điều gì nhất? – Bud hỏi.

– Mong Bryan sống có trách nhiệm hơn, ít gây rắc rối hơn.

– Chính xác. Thế nhưng liệu những gì Kate làm có mang lại cho bà ấy kết quả như mong muốn không?

– Tôi nghĩ ngược lại nữa là đằng khác. – Tôi trả lời, nhìn vào hình vẽ. Bỗng tôi cảm thấy khó chịu vì sự mâu thuẫn đó.

– Nhưng thật là nực cười! Tại sao Kate lại làm thế? Tại sao bà ấy lại để điều đó tiếp diễn?

– Câu hỏi hay đấy. – Bud nheo mắt nhìn tôi, vẻ thích thú. – Sao cậu không hỏi thẳng bà ấy nhỉ?

– Tôi đã nghe rồi, anh Bud ạ. – Kate đáp lời. – Câu trả lời là: Tôi đã không hiểu mình đang làm gì, vì lúc đó tôi đang "nhốt mình trong hộp". Nó khiến tôi không thể nhìn rõ mọi việc đồng thời có những nhận định lệch lạc về bản thân và những người xung quanh, cũng như cả động cơ của mình nữa. Vấn đề không phải là việc tôi có trừng phạt Bryan hay không mà chính là ở thái độ của tôi khi làm điều đó. Tôi biết trong nhiều trường hợp, các bậc cha mẹ cần phải trừng phạt con cái nghiêm khắc. Nhưng trong trường hợp của tôi, tôi đã trừng phạt Bryan không phải vì nó cần bị phạt mà bởi tôi cảm thấy bực tức vì nó đã làm cho cuộc sống của tôi trở nên khó khăn hơn. Tôi đã không coi con trai mình là một người cần được giúp đỡ mà là một đối tượng để kết tội. Và Bryan đã cảm nhận được điều đó nên phản ứng lại.

Khi những chuyện này còn đang diễn ra thì vào một tối cuối tuần nọ, Bryan đã hỏi mượn ô tô của tôi để đi chơi cùng bạn. Vì không muốn đồng ý nên tôi đã đưa ra một điều kiện gắt gao đến vô lý: trở về nhà trước 10 giờ 30 phút. Thế nhưng, trái với dự đoán của tôi,

Bryan trả lời: "Vâng, thưa mẹ". rồi nhanh chóng lấy chùm chìa khóa và lao ra khỏi nhà.

Còn lại một mình, tôi ngồi phịch xuống ghế, lòng cảm thấy rất lo lắng và thề sẽ không bao giờ để Bryan dùng ô tô nữa. Cả buổi tối trôi qua trong sự nặng nề. Càng nghĩ tôi càng giận đứa con trai vô trách nhiệm của mình. Lúc 10 giờ, tôi ngồi xem tivi với chồng và than phiền về Bryan. Sau đó, tôi nghe có tiếng bánh xe thắng rít trên mặt đường. Và anh có biết điều gì xảy ra không?

Tôi chăm chú lắng nghe.

– Tôi nhìn đồng hồ, đồng hồ chỉ 10 giờ 29 phút, và cảm thấy thất vọng vô cùng. – Kate nhìn tôi. – Hẳn anh cho tôi thật khó hiểu, đúng không? Tôi đã mong mỏi Bryan sống có trách nhiệm và biết giữ lời hứa. Thế nhưng khi nó làm được điều đó thì tôi lại không công nhận nó.

– Ồ, kỳ lạ thật. – Tôi nói, trong đầu thoáng nghĩ đến Todd, con trai mình.

– Đúng thế. Điều đó cho thấy, khi rơi vào trạng thái "*nhốt mình trong hộp*", tôi đã cần một điều gì khác chứ không phải là điều mà tôi cho là mình mong muốn nhất. Cậu có biết điều tôi thật sự mong muốn khi "*nhốt mình trong hộp*" là gì không?

Tôi lưỡng lự, không chắc chắn đó là gì.

Kate bèn đáp:

– Khi "*nhốt mình trong hộp*", điều duy nhất tôi mong muốn là cảm thấy mình đúng. Và nếu tôi mất cả đêm, và thậm chí là dài hơn thế, để kết tội con mình, thì cậu nghĩ tôi cần gì ở nó để cảm thấy mình đã công bằng và đúng đắn?

– Cô cần thằng bé sai. – Tôi nói chầm chậm, cảm thấy cổ họng mình nghẹn đắng. – Để việc kết tội con mình trở nên công bằng, cô cần thằng bé phạm lỗi và đáng bị khiển trách.

Ngay lập tức, tôi nhìn thấy hình ảnh của mười sáu năm về trước. Khi cô y tá trao cho tôi cái bọc nhỏ và từ trong đó, một đôi mắt màu xám tro nhìn tôi chằm chằm. Trước đó tôi chưa từng nhìn thấy đứa trẻ sơ sinh nào nên thấy thằng bé thật buồn cười. Đứa trẻ mà tôi đang bế nhăn nheo, xám xịt và nó là con của tôi.

Gần như từ ngày đó, tôi luôn tìm cách kết tội Todd. Khi lớn lên,

thằng bé luôn luôn gặp rắc rối khi tiếp thu một vấn đề nào đó. Tôi nhớ mình chưa bao giờ cảm thấy tự hào vì là cha của Todd.

Câu chuyện của Kate khiến tôi sợ hãi. Tôi tự hỏi mình sẽ ra sao nếu có một người mẹ luôn cho rằng con mình không bao giờ đủ tốt? Có phải tôi luôn muốn Todd có lỗi để cảm thấy công bằng khi kết tội nó? Đột nhiên, tôi cảm thấy mệt mỏi và cố gắng xua đuổi những ý nghĩ về Todd ra khỏi đầu.

Kate tiếp tục nói:

– Vì đã dành cả buổi tối kết tội Bryan nên tôi cần thằng bé phải làm điều gì đó sai, để tôi thấy công bằng khi buộc tội nó.

Không khí giữa chúng tôi chùng xuống. Cuối cùng, Bud lên tiếng, phá vỡ không khí yên lặng.

– Việc này dẫn đến một vấn đề quan trọng khác, Tom à. Khi tôi ở trong chiếc hộp, tôi cần người khác gây rắc rối cho mình. Tôi cần các vấn đề. – Ông đứng dậy. – Sáng nay, cậu đã hỏi tôi làm thế nào để có thể xây dựng một doanh nghiệp luôn ở trạng thái bên ngoài chiếc hộp. Bây giờ chúng ta sẽ bàn kỹ hơn về câu hỏi đó của cậu bằng cách áp dụng những điều chúng ta vừa học. Hãy nghĩ theo hướng này: Ai là người muốn được qua mặt? Người ở trong hay là người ở ngoài chiếc hộp?

– Người ở trong chiếc hộp

Tôi trả lời, giọng điềm tĩnh.

– Đúng, bởi vì người ở ngoài chiếc hộp chẳng thu được lợi ích gì khi họ bị qua mặt cả. Vì thế họ không cần nó. Và điều quan trọng hơn là họ sẽ không bao giờ tạo điều kiện để người khác qua mặt mình. Trong khi đó, "*vấn đề*" chính là điều mà những người đang ở trong hộp chờ đợi bởi họ muốn có được sự công bằng. Họ cần có được bằng chứng chứng tỏ rằng người qua mặt họ thật sự tồi tệ như điều họ đã buộc tội.

– Điều này thật là kỳ lạ.

Câu chuyện của Kate khiến tôi nghĩ đến Todd. Đôi khi Laura và tôi cảm thấy mình bị qua mặt, nhưng rõ ràng, cả hai chúng tôi đều không muốn điều đó xảy ra.

– Đúng thế. – Bud đáp. – Tôi không nói là khi ở trong chiếc hộp, người ta cảm thấy thích thú với vấn đề bị vượt mặt, mà ngược lại,

họ ghét nó. Khi ở trong chiếc hộp, điều mà họ ao ước nhất chính là được thoát khỏi nó. Nhưng cậu nên nhớ là khi ở trong đó, những người đó tự lừa dối mình, không nhận ra sự thật về mình cũng như những người xung quanh. Và một trong những điều mà họ không biết đó là chiếc hộp đã làm lu mờ mọi nỗ lực của họ nhằm đạt được điều mà họ thật sự muốn.

Bud đi thẳng tới chiếc bảng.

– Hãy nhớ là, – ông nói, tay chỉ vào sơ đồ, – trong hoàn cảnh đó, bà Kate sẽ nói với anh rằng bà mong Bryan sống có trách nhiệm và ít gây rối hơn. Đó thật sự là điều bà ấy mong muốn. Nhưng bà ấy không biết tại sao những điều bà làm khi đang ở trong chiếc hộp lại có khả năng khiêu khích Bryan và khiến thằng bé càng trở nên không đáng tin tưởng như vậy. Trên thực tế, khi thằng bé làm điều gì đó sai trái, bà ấy sẽ coi đó là bằng chứng xác đáng cho việc kết tội nó. Ngược lại, Bryan lại kết tội Kate vì Kate đã khiêu khích và khiến nó phải làm những việc đó. Và thằng bé coi đó là nguyên nhân khiến nó phải hành động như vậy.

– Đúng như vậy, Tom ạ. Trên thực tế, Bryan và tôi đã tạo cho nhau sự biện minh hoàn hảo và liên đới với nhau một cách chặt chẽ. Và theo thời gian, mức độ đổ lỗi cho nhau của chúng tôi ngày càng trở nên nghiêm trọng hơn.

– Và chúng ta làm điều đó, – Bud tiếp lời, – không phải bởi chúng ta thích bị xử tệ mà bởi chúng ta đang ở trong trạng thái "nhốt mình trong hộp". Và chiếc hộp đó tồn tại bằng sự biện minh của chúng ta trong trường hợp ta bị đối xử tệ. Và ở trong trạng thái đó, chúng ta nghiễm nhiên thưởng thức một sự ngọt ngào trớ trêu: Tôi luôn đúng còn kẻ khác luôn sai. Và khi "*nhốt mình trong hộp*", chúng ta đã tạo điều kiện cho người khác phát huy thái độ và những cách cư xử mà ta không mong đợi từ họ. Và đáp lại, họ sẽ cũng khuyến khích chúng ta bộc lộ những điều tương tự.

Bud quay lại và thêm một dòng nữa vào đoạn mô tả sự tự phản bội.

"*Sự tự phản bội*"

1. Một hành động ngược lại điều mình thấy mình nên làm cho người khác gọi là hành động "*tự phản bội*".

2. Khi tự phản bội, con người bắt đầu nhìn nhận thế giới qua lăng kính biện minh cho sự tự phản bội của mình.

3. Khi nhìn thế giới qua lăng kính đánh giá cá nhân, nhận định của con người về thực tế sẽ bị bóp méo.

4. Sự tự phản bội là nguyên nhân đẩy con người vào trạng thái "*nhốt mình trong hộp*".

5. Cùng với thời gian, những nhận định về bản thân xuất phát từ trạng thái "*nhốt mình trong hộp*" sẽ tạo thành tính cách của người đó.

6. Việc "*nhốt mình trong hộp*" sẽ khiêu khích người khác và khiến họ rơi vào tình trạng "*nhốt mình trong hộp*" như mình.

7. Khi "*nhốt mình trong hộp*", chúng ta khuyến khích các hành vi và thái độ xấu của nhau và thu được lý do để biện minh cho những sai lệch của mình. Nói một cách khác, chúng ta tạo cho nhau cơ hội để luôn "*nhốt mình trong hộp*"

– Tom này, – Bud nói khi ngồi xuống ghế, – khi tôi rơi vào trạng thái "*nhốt mình trong hộp*", tôi sẽ cho ai là người có vấn đề?

– Những người khác.

– Nhưng một khi đã "*nhốt mình trong hộp*", thì ai mới là người thật sự có vấn đề?

– Chính là ngài. – Tôi đáp.

– Thế nhưng chiếc hộp của tôi đã khiêu khích người khác làm gì? – Bud tiếp tục hỏi.

– Nó khiêu khích họ xử tệ với ngài.

– Đúng. Hay nói cách khác, chiếc hộp của tôi khiêu khích các vấn đề ở người khác. Và tôi lấy đó làm bằng chứng để tự cho rằng mình không hề có vấn đề gì cả.

– Vâng, đúng vậy. – Tôi tán thành.

– Vậy tôi sẽ làm gì nếu ai đó cố gắng thay đổi các vấn đề của tôi?

– Ngài sẽ cự tuyệt họ.

– Chính xác. Luôn luôn là thế. – Bud hăng hái nói tiếp. – Khi gặp phải một vấn đề nào đó không như ý, tôi sẽ không nghĩ là do mình mà luôn đổ lỗi cho người khác.

Bud dừng lời một lát.

– Vậy câu hỏi ở đây là: Nếu mọi chuyện xảy ra như vậy thì sao?

"*Vậy thì sao ư?*" – Tôi nhắc lại câu hỏi với mình.

– Tôi không hiểu ý của ông ? Như thế thì sao ạ?

– Ý của tôi là, – Bud đáp – tại sao chúng ta lại quan tâm tới những điều này ở Zagrum? Điều đó có liên quan gì đến công việc nơi đây?

15

TÁC ĐỘNG CỦA "CHIẾC HỘP" ĐỐI VỚI TỔ CHỨC

Ồ có chứ. Giả thuyết "chiếc hộp" liên quan đến mọi thứ nơi đây. – Tôi nói, ngạc nhiên bởi ý kiến mạnh mẽ của mình.

– Nhưng liên quan như thế nào? – Bud hỏi.

– Như thế nào ư? – Tôi lặp lại câu hỏi.

– Đúng, như thế nào? – Bud nói và khẽ mỉm cười.

– Theo tôi biết thì hầu hết mọi người đều "nhốt mình trong hộp" khi ở công sở. Ít nhất thì đấy cũng là tình trạng rất phổ biến ở Tetrix, nơi tôi từng làm việc.

– Vậy thì sao? – Bud hỏi.

– Thì sao ư? – Tôi lặp lại và tự trả lời. – Thì nếu "nhốt mình trong hộp", chúng ta sẽ mời gọi những người khác rơi vào tình trạng đó như mình. Và kết quả là chúng ta phải đối diện với đủ loại mâu thuẫn nảy sinh trong môi trường làm việc.

– Thế mục đích mà chúng ta hướng tới ở đây là gì? – Bud lại hỏi.

– Ồ, đó chính là làm việc hiệu quả hơn.

– Nhưng như thế thì sao?

– Thì sao ư ? – Tôi thật ngạc nhiên khi nghe Bud hỏi câu hỏi này.

– Đúng, vì sao cậu phải cố gắng làm việc có hiệu quả. Mục đích của hiệu suất là gì?

– Ừ thì… nhằm thực hiện được mục tiêu của công ty.

– À, – Bud nói, như thể cuối cùng ông cũng tìm thấy điều mong đợi. – Nghĩa là để cậu có thể thu được các thành quả.

– Phải, đó là điều tôi muốn nói tới.

– Giờ tôi sẽ hỏi cậu một câu hỏi khác nhé.

– Được thôi. – Tôi nói, cảm thấy sẵn sàng cho một thử thách mới.

– Nếu các nỗ lực của chúng ta nơi công sở là để đạt được những thành quả, thì liệu "*chiếc hộp*" sẽ ảnh hưởng như thế nào đến các nỗ lực ấy?

– Chúng ta không thể đạt được kết quả đó nếu cứ "*nhốt mình trong hộp*". – Tôi đáp.

– Sao lại không? – Bud hỏi ngược lại.

Tới đây thì tôi bắt đầu cảm thấy sự việc bỗng trở nên nực cười.

– Ý ngài là sao chứ? – Tôi nói, không che đậy được sự cáu giận của mình.

– Đó là điều tôi muốn hỏi. – Bud đáp, không nao núng. – Vì sao chúng ta không thể đạt được kết quả như chúng ta có thể khi ta "*nhốt mình trong hộp*"? Tại sao chiếc hộp lại ảnh hưởng đến kết quả của ta như vậy?

– Ồ, đó là…ý tôi là….Thôi nào, chả nhẽ ông không nhận thấy tác động của nó ư? – Cuối cùng tôi thốt lên.

– Tôi không biết, vì thế tôi hỏi cậu.

Tôi hoàn toàn rối trí và không biết làm thế nào để giải thích cho Bud. Trong lúc tôi đang lúng túng thì Bud tiếp tục:

– Rất đơn giản, Tom ạ. Cậu thử nghĩ theo hướng này nhé. Khi "*nhốt mình trong hộp*", tôi sẽ tập trung vào ai hay điều gì?

– Tôi đoán là vào bản thân mình. – Tôi đáp.

– Đúng vậy. Thế thì, điều gì ở chiếc hộp khiến tôi không thể đạt được kết quả như mong muốn?

Đáp án đột ngột hiện ra.

– Ngài không thể đạt được kết quả như mong muốn bởi vì ngài chỉ mải tập trung vào bản thân.

– Đúng vậy. Khi "*nhốt mình trong hộp*", chúng ta không thể tập trung vào mục tiêu mà mình đã định ra mà chỉ mải chú ý đến bản thân mình. Thậm chí, trong trường hợp ta tập trung vào công việc chăng nữa thì mục tiêu của ta khi đó cũng chỉ nhằm tạo dựng hoặc duy trì danh tiếng của mình. Và nói chung, ta không coi trọng những thành quả của người khác bằng của bản thân. Ta không hạnh phúc khi chứng kiến sự thành công của đồng nghiệp. Vì thế, ta tìm mọi cách để lấn lướt người khác, chỉ để đạt được thành quả cá nhân mình. Ta hô hào vì mục đích chung, nhưng thật ra đó là sự giả dối. Và như tôi đã nói, khi "*nhốt mình trong hộp*", ta không hề nhận ra điều đó.

– Và thậm chí còn tệ hơn thế. – Kate thêm vào. – Bởi khi đó, chúng ta đồng thời cũng khiêu khích và lôi kéo những người chung quanh hành xử như mình. Càng cố gắng điều khiển người khác, chúng ta càng tạo nên sự kháng cự. Kết quả là ta lại càng muốn kiểm soát gắt gao hơn. Như vậy, – Kate hăng hái nói tiếp. – khi một cá nhân của tổ chức "*nhốt mình trong hộp*" và không chú trọng đến kết quả, anh ta sẽ lôi kéo các đồng nghiệp khác cùng rơi vào trạng thái tương tự. Mối liên đới ấy ngày càng lan rộng, tạo nên những nhóm đối nghịch trong tổ chức, dẫn đến tình trạng bè phái, mất đoàn kết nội bộ và ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả chung của tổ chức.

– Ồ! Đó chính là những gì đã diễn ra ở Tetrix.

– Đúng, hãy nghĩ về điều này, Tom ạ. Tôi hỏi cậu câu này nhé, cậu đã thấy hạnh phúc nhất khi nào, khi Chuck Staehli thành công hay thất bại ? – Bud nheo mắt nhìn tôi.

Đột nhiên, tôi có cảm giác bất an dù thật lòng mà nói, trong suy nghĩ của tôi, Staehli là một kẻ chuyên gây rắc rối. Ông ta đã tạo ra rất nhiều vấn đề – từ những mâu thuẫn cá nhân cho đến tập thể, hiệu suất làm việc của nhóm sút kém, và nhiều vấn đề khác.

– Tôi... ừm … tôi không biết. – Tôi trả lời yếu ớt.

– Tom ạ, sự thật là, khi mọi người xung quanh tôi bị ốm thì rất có thể là chính tôi cũng đã bị ốm. – Bud dừng lời và nhìn tôi một lát. – Cậu còn nhớ ông Semmelweis chứ ?

– Vị bác sĩ đã phát hiện ra nguyên nhân gây tỷ lệ tử vong cao ở nhà hộ sinh ư?

– Đúng. Trong trường hợp đó, các bác sĩ chính là nguyên nhân lan truyền bệnh tật. Và một khi họ đã làm lan truyền căn bệnh, thì những người khác cũng có thể là trung gian mang bệnh, kể cả những bệnh nhân mà họ tiếp xúc. Bệnh sốt hậu sản, với các triệu chứng đa dạng, đã lan truyền rộng rãi mà không có cách nào kiểm soát được nó. Tất cả là do một loài sinh vật rất bé nhỏ mà chưa ai biết tới – đặc biệt là những người đã truyền nó. Điều đang diễn ra trong các tổ chức cũng tương tự như vậy.

Bud đứng lên và đi tới bảng.

– Tôi sẽ chỉ cho anh điều tôi muốn nói.

16
CÁC VẤN ĐỀ CỦA "CHIẾC HỘP"

Cậu còn nhớ những gì tôi đã trải nghiệm khi ở San Francisco không ? – Bud hỏi

– Có chứ. Ông đã thiếu hợp tác, không làm theo cam kết và gây rắc rối cho những người xung quanh.

Bud xóa bảng và ghi lên đó ba dòng chữ :

Thiếu hợp tác

Không thực hiện đúng cam kết

Gây rắc rối

– Đây là các vấn đề tôi mắc phải ở San Francisco. Còn những vấn đề mà chúng ta thường gặp trong các tổ chức nữa? – Bud hỏi.

– Mâu thuẫn, thiếu động lực. – Tôi nói.

– Căng thẳng. – Kate thêm vào.

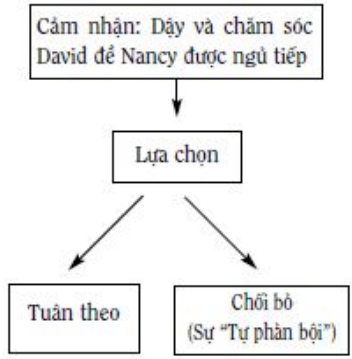
– Thiếu tinh thần tập thể.

– Từ từ nào, để tôi ghi lại tất cả nhé. – Bud vội viết tất cả những điều chúng tôi vừa nói lên bảng. – Còn gì nữa không ?

– Thiếu tin tưởng nhau. – Kate bổ sung.

– Thiếu tinh thần trách nhiệm, thái độ bất hợp tác. – Tôi tiếp lời.

– Được, chúng ta có khá nhiều ý rồi đấy. – Bud nói. – Giờ hãy xem và so sánh nó với câu chuyện của tôi và Nancy ban nãy nhé.



Cách tôi tự nhìn nhận mình	Cách tôi nhìn nhận Nancy
Nạn nhân	Lười
Làm việc vất vả	Không chu đáo
Quan trọng	Không đánh giá đúng những gì chồng làm
Nhạy cảm	Không nhạy cảm
Người cha tốt	Không trung thực
Người chồng tốt	Người mẹ - người vợ tồi

Kẻ gây rối

Sự mâu thuẫn

Thiếu động lực

Căng thẳng

Thiếu tinh thần tập thể

Nói xấu sau lưng

Thái độ xấu

Chia bè rẽ phái

Thiếu tin tưởng

Thiếu tinh thần trách nhiệm

– Hãy để ý đến điều này, tất cả những sai lầm, rắc rối… của tôi đã diễn ra khi nào hả Tom ? Trước hay sau khi tôi tự phản bội mình?

– Ồ, chắc chắn là sau đó.

– Điều đó có nghĩa là gì? – Bud hỏi.

– Điều này nghĩa là….là….ừ…nghĩa là… chúng là hậu quả của việc tự phản bội. – Cuối cùng tôi đáp.

– Chính xác, Tom ạ. Như vậy, giải pháp cho vấn đề tự phản bội cũng sẽ là giải pháp cho tất cả các vấn đề mà chúng ta vừa đề cập.

Bud lại dừng lời, như để cho tôi có thời gian suy nghĩ sâu hơn về điều ông vừa nói. Sau một lúc im lặng, Bud tiếp tục nói, tay chỉ vào biểu đồ.

– Cũng như câu chuyện của bác sĩ Semmelweis, sự tự phản bội là virus gây ra căn bệnh tự lừa dối. Và, cũng giống bệnh sốt hậu sản, sự tự lừa dối có nhiều triệu chứng khác nhau – từ thiếu động lực, không thực hiện đúng cam kết cho tới căng thẳng và các vấn đề trong giao tiếp… Nó là nguyên nhân khiến các tổ chức chết, hoặc bị tê liệt nặng nề. Và điều đó xảy ra bởi vì đối tượng không hề biết mình đang mắc phải căn bệnh đó.

Tôi im lặng suy nghĩ về ý nghĩa của điều này và nghiên cứu lại sơ đồ.

– Nhưng liệu điều này có diễn ra giống nhau hay không? Ý tôi là, dù sao đi nữa, ví dụ của ngài là về việc thức dậy và chăm sóc một đứa trẻ. Còn điều chúng ta đang đề cập lại thuộc vấn đề của một doanh nghiệp.

– Đúng vậy, Tom ạ. – Ông nói. – Các nhân viên ở công sở thường không tự phản bội theo cách này – không ai thất bại trong việc chăm sóc một đứa trẻ cả. Tuy vậy, nhiều người lại tự phản bội trong mối quan hệ với các đồng nghiệp. Bất kể cậu tự phản bội ở đâu, trong hoàn cảnh nào thì khi làm điều đó, cậu đã rơi vào trong chiếc hộp. Và chiếc hộp – sự tự lừa dối – đến lượt nó lại gây ra những vấn đề tương tự như những điều mà chúng ta đã nói khi nãy.

– Ngoài ra, vẫn còn một vấn đề khác nữa. – Bud tiếp tục. – Có một trường hợp tự phản bội cơ bản mà hầu như mọi nhân viên công sở

đều mắc phải. Đó là nguyên nhân gây nên những vấn đề mà chúng ta vừa đề cập đến vài phút trước. Đó chính là sự thất bại trong công việc cũng như không đạt được những mục tiêu đã đề ra. Và chìa khóa để giải quyết hầu hết các vấn đề về con người ảnh hưởng tới tổ chức cũng chính là giải pháp khắc phục nền tảng của sự tự phản bội.

– Vậy ngài định làm gì? – Tôi háo hức hỏi.

– À, tôi e rằng trước khi trả lời câu hỏi của cậu, chúng ta cần cân nhắc một vài ý tưởng khác nữa. Nhưng có lẽ bây giờ chúng ta cần nghỉ giải lao đôi chút trước khi tiếp tục, mọi người có đồng ý không?

– Tôi e là đã đến lúc tôi phải đi rồi, các anh ạ. – Kate liếc nhìn đồng hồ. – Tôi có một cuộc hẹn lúc 4 giờ 30 phút với Howard Chen. Ước gì tôi có thể ở lại cùng mọi người!

– Tom này, – Kate đứng lên và chìa tay cho tôi. – Tôi rất vui vì đã có dịp ngồi trò chuyện cùng anh. Anh đã tỏ ra rất nghiêm túc khi tìm hiểu về vấn đề này, và thái độ đó rất đáng quý. Đối với chúng tôi ở đây, không có gì quan trọng hơn điều mà anh đang tìm hiểu đâu. Đây là chiến lược hàng đầu của Zagrum. Rồi anh sẽ hiểu ý của tôi... – Kate nói và mỉm cười.

Quay sang ông Bud, Kate hỏi :

– Anh có định hoàn thành những khái niệm cơ bản này vào hôm nay không?

– Nếu vậy thì chúng tôi sẽ phải về hơi muộn. Nhưng có lẽ cả cậu Tom và tôi đều rất sẵn lòng.

– Anh biết không Tom, – Kate nói, quay lại phía tôi khi đã tiến gần đến cửa, – tôi đã từng rời bỏ Zagrum một lần. Thời kỳ đó, công ty này khác hẳn.

– Vì sao thế? – Tôi ngạc nhiên.

– Đó là vì ngài Lou Herbert.

– Ý của bà là? – Tôi bối rối.

– Ngài Lou đã tìm ra những vấn đề này và nó đã biến đổi ông ấy hoàn toàn. Và trong lúc biến đổi ngài Lou, nó cũng đã làm thay đổi cả công ty này. Khi đến gặp tôi để xin lỗi, ông ấy đã mang theo

một kế hoạch. Tôi đã làm việc cho Zagrum hai lần, nhưng có cảm giác như làm cho hai công ty khác nhau. Anh cũng sẽ được học về sự cần thiết của lời xin lỗi, giống như ngài Lou, cùng nhiều điều thú vị khác nữa... Tất cả mọi thứ mà chúng tôi có được nơi đây đều được xây dựng trên cơ sở điều anh đang học.

Kate dừng lời và huých nhẹ vào khuỷu tay tôi.

– Chúng tôi rất vui vì có thêm anh vào đội ngũ, Tom ạ. Anh đã không có mặt ở đây nếu chúng tôi không tin tưởng anh.

– Cảm ơn bà.

– Và cảm ơn anh, Bud. – Bà nói, quay sang hướng ông Bud. – Anh luôn làm tôi ngạc nhiên.

– Bà đang nói về vấn đề gì vậy ? – Bud hỏi, cười tủm tỉm.

– Ý tôi là vai trò của anh đối với Zagrum và với các thành viên của nó. Anh là thứ vũ khí bí mật của Zagrum.

Kate cười và quay ra hướng chiếc cửa.

– Ồ! – Tôi nói sau khi Kate đã đi xa. – Tôi không thể tin được bà ấy đã dành cả một buổi chiều để ở đây như thế này.

– Cậu còn chưa biết hết đâu. Kate rất hiếm khi rỗi rãi, nhưng bà ấy đến đây bất cứ khi nào có thể. Sự có mặt là cách để bà ấy nói: Chúng tôi coi trọng vấn đề này, và nếu anh không coi trọng nó, anh sẽ không ở lại đây lâu.

– À, Tom này! – Bud nói, tỏ ý thay đổi chủ đề. – Để kết thúc phần cơ bản, chúng ta sẽ phải cần thêm vài giờ nữa. Vậy chúng ta có thể trò chuyện nốt phần này tối nay hoặc vào hôm sau. Tùy cậu chọn lựa đấy!

Tôi xem lại lịch làm việc của mình. Sáng mai tôi rảnh.

– Tôi nghĩ sáng mai sẽ tiện hơn cho tôi, thưa ngài.

– Tốt, vậy 8 giờ sáng mai nhé. Và nếu được, có thể tôi cũng sẽ có thêm một bất ngờ cho cậu.

– Một điều bất ngờ ư ?

– Đúng, nếu chúng ta may mắn.

Cơn gió ấm áp tháng tám thổi tung mái tóc khi tôi quay chiếc xe không mui từ hướng đông đường Longridge tới đại lộ Merrit. Tôi có một người vợ và cậu con trai cần được quan tâm, thậm chí là tôi phải gửi đến họ vài lời xin lỗi. Tôi khó lòng biết được mình nên bắt đầu từ đâu. Nhưng phải rồi, tôi biết Todd thích được làm việc trong ngành ô tô – một sở thích mà tôi đã chế nhạo vì cho rằng thằng bé sẽ trở thành một người thợ máy. Và tôi cũng biết rằng hàng tháng nay Laura đã một mình xoay xở việc nhà. Tôi sẽ chuẩn bị các thứ cho món nướng để đãi cả nhà tối nay, và cũng muốn biết đôi điều về việc sửa chữa ô tô trong bữa ăn gia đình ấm áp này.

PHẦN 3

GIẢI PHÁP CHO VẤN ĐỀ "THOÁT RA KHỎI HỘP"

17
NGÀI LOU

Tôi nhìn đồng hồ, đã 8 giờ 15 phút mà Bud vẫn chưa xuất hiện. Tôi bắt đầu tự hỏi liệu hôm qua mình có nghe nhầm hay không thì cánh cửa đột nhiên mở rộng, và một người đàn ông lớn tuổi bước vào.

– Cậu là Tom Callum? – Ông nói với một nụ cười chân thành và chìa tay ra.

– Vâng, thưa ngài.

– Rất vui được gặp cậu. Tôi tên là Lou. Lou Herbert.

– Lou Herbert? – Tôi thốt lên, giọng đầy ngạc nhiên.

Tôi đã nhìn thấy ngài Lou qua một số tấm ảnh và đoạn phim cũ, thế nhưng sự hiện diện này bất ngờ đến nỗi khiến tôi không thể nhận ra ông.

– Ồ, xin lỗi đã làm cậu bất ngờ. Bud đang trên đường tới đây. Ông ấy đang kiểm tra một vài thứ cho cuộc họp chiều nay của chúng tôi.

Tôi đứng yên, chẳng biết nên nói gì, bồn chồn như một diễn viên lần đầu tiên ra sân khấu bỗng nhiên quên mất lời thoại.

– Hẳn cậu đang tự hỏi tôi làm gì ở đây, phải không? – Ông nói.

– Ồ, vâng ạ.

– Đêm qua Bud gọi cho tôi, hỏi xem tôi có thể cùng tham gia cuộc nói chuyện với các anh sáng nay không. Bud muốn nhờ tôi giải thích về một vài điều tôi đã làm nơi đây. Thật ra, chiều nay tôi

cũng có một cuộc họp ở đây. Thế nên tôi đã đến.

– Ồ, tôi thật không biết phải nói gì. Được gặp ngài quả là một vinh hạnh hết sức lớn lao đối với tôi. Tôi đã nghe kể rất nhiều về ngài.

– Tôi biết. Nghe như thể họ đang kể về một người đã chết, đúng không? – Ông nói và cười đầy sảng khoái.

– Vâng, cũng gần như thế ạ. – Tôi nói, cười tủm tỉm trước khi kịp nhận ra mình đang nói cái gì.

– Ồ! Cứ tự nhiên, Tom, và ngồi xuống đi. – Ông chỉ một chỗ ngồi. – Bud bảo tôi cứ trò chuyện với cậu trong khi chờ đợi ông ấy đến

Tôi ngồi xuống chiếc ghế quen thuộc từ buổi chiều hôm trước, còn ngài Lou thì ngồi đối diện với tôi.

– Mọi thứ diễn tiến thế nào ?

– Ý ngài muốn nói tới ngày hôm qua ư?

– Đúng vậy.

– Thật là một buổi trò chuyện lý thú và đáng kinh ngạc.

– Thế à? Vậy anh kể lại cho tôi nghe với nào. – Ông nói.

Mặc dù chỉ mới tiếp xúc với ngài Lou vài phút nhưng tôi đã nhanh chóng cảm thấy thoải mái. Đôi mắt ân cần và thái độ lịch thiệp của ngài làm tôi nhớ tới cha tôi, người đã mất 10 năm trước. Tôi thấy hoàn toàn tự tin và mong muốn được chia sẻ suy nghĩ với ngài như đã từng chia sẻ với cha.

Và tôi đã bắt đầu kể cho ngài Lou nghe về khoảnh khắc hạnh phúc của gia đình tôi tối qua, khi tôi nấu nướng giúp vợ và học cách sửa động cơ ô tô cùng Todd. Đã lâu lắm rồi, tôi mới lại có cảm giác thích thú và biết ơn gia đình của mình như vậy. Và tối hôm qua, lần đầu tiên sau một quãng thời gian dài, tôi đi ngủ với lòng thanh thản, nhẹ nhàng khi nghĩ về các thành viên trong gia đình mình.

– Thế Laura nghĩ gì về tất cả những điều đó? – Lou hỏi.

– Cô ấy không ngừng hỏi tôi đã xảy ra chuyện gì, cho đến khi tôi cuối cùng phải kể cho cô ấy nghe những gì vừa học hôm qua.

– Vậy là cậu đã thử truyền đạt lại cho cô ấy những gì đã biết?

– Vâng, và đó quả là một thảm họa. Chẳng mấy chốc, tôi đã làm cho cô ấy rối trí hoàn toàn. “Chiếc hộp”, “Sự tự phản bội”, “Sự liên đới”… tất cả cứ rối tung cả lên. Thật không thể tin nổi.

Ngài Lou mỉm cười, vẻ thấu hiểu.

– Tôi hiểu ý của cậu. Cậu nghe một người như Bud giải thích những điều đó thì có vẻ chúng rất đơn giản. Nhưng chắc hẳn khi tự mình giải thích nó, cậu đã nhận ra chúng rối rắm như thế nào.

– Đúng vậy ! Tôi cho rằng lời giải thích của tôi lại tạo ra nhiều nghi vấn hơn là giải đáp. Nhưng dù sao thì cô ấy cũng đã lắng nghe và cố gắng hiểu nó.

Lou lắng nghe, đôi mắt nheo lại vẻ ân cần.

– Nếu tình hình đó còn tiếp diễn, cậu nên hỏi lại Bud. Trước kia, công ty chúng ta đã từng tổ chức những buổi giảng dạy về vấn đề này vào ban đêm và nhiều người thân của nhân viên trong công ty đã đến nghe giảng. Tôi nghĩ những buổi giảng dạy này vẫn còn được duy trì. Cậu thử hỏi lại Bud xem sao. Có thể Laura cũng sẽ thích nó đấy. Vừa lúc đó, cánh cửa bật mở và Bud bước vào.

– Ồ, xin lỗi mọi người vì tôi đến muộn nhé. Cuộc họp đã kéo dài hơn tôi nghĩ… Vừa nói, ông vừa đặt chiếc cặp lên bàn và ngồi xuống giữa ngài Lou và tôi, tại vị trí đầu bàn.

– Thế nào Tom, – Bud mỉm cười nhìn tôi, – cậu thấy thế nào về sự ngạc nhiên mà tôi dành cho cậu sáng nay ?

– Ý ngài là sao ạ? – Tôi không hiểu.

– Ý tôi muốn nói đến sự hiện diện của ngài Lou đây. Sẽ không có ai có thể chia sẻ hiệu quả hơn với cậu về công cụ đã làm biến đổi cả Zagrum này bằng ngài Lou, bởi ngài chính là người đã tạo ra nó.

– Ồ, tôi chỉ thấy mình vui vì đã giúp được các anh. – Ngài Lou ân cần nói. – Bud này, Tom vừa kể cho tôi nghe một câu chuyện thú vị về gia đình cậu ấy tối qua đấy. Cậu có muốn nghe chính Tom kể lại không?

– Có chứ. Sao Tom, cậu còn chờ gì nữa mà không kể cho tôi nghe với?

Thật tình, tôi không muốn chia sẻ câu chuyện với Bud, bởi vì tôi đang làm việc trực tiếp với Bud nên muốn gây ấn tượng tốt với

ông. Nhưng ngài Lou không ngừng thúc giục tôi kể, và thế là tôi đã kể lại những điều đã nói với ngài Lou trước đó cho Bud nghe.

Nghe xong, Bud cũng mỉm cười, hệt như ngài Lou.

– Thật tuyệt, Tom ạ. Thế còn thái độ của Todd ra sao tối qua?

– Cũng gần giống mọi khi, nghĩa là khá im lặng. Nó trả lời hầu hết các câu hỏi của tôi bằng cách đáp "có", "không", hoặc "con không biết" như mọi lần. Nhưng đêm qua tôi lại không cảm thấy phiền lòng, trong khi những lần trước thì nó làm tôi phát điên lên.

– Anh làm tôi nhớ tới con trai mình. – Ngài Lou nói, nhìn xa xăm ra ngoài cửa sổ. – Câu chuyện về sự thay đổi của Zagrum đã khởi đầu từ nó.

18

LÃNH ĐẠO TRONG TRẠNG THÁI "NHỐT MÌNH TRONG HỘP"

Con trai nhỏ nhất của tôi, Cory, năm nay gần 40 tuổi, từng là một đứa hết sức ngỗ ngược. – Ngài Lou bắt đầu kể. – Ma túy, rượu chè… cái gì nó cũng dính vào. Đến năm cuối trung học, nó bị bắt vì tội mua bán thuốc phiện.

Ban đầu, tôi chỉ muốn chối bỏ điều đó. Dòng họ nhà Herbert chưa từng có kẻ nào nghiện ngập, và việc tàng trữ, mua bán ma túy như thế này nằm ngoài sức tưởng tượng của tôi. Tôi tức giận hết sức và nhất quyết phải làm sáng tỏ việc này. Không thể như thế, con trai tôi không thể làm điều đó. Và tôi đã đề nghị tổ chức một phiên tòa xét xử khác. Mặc cho các luật sư khuyên can và luật sư quận cho phép giảm án ở mức chỉ bắt giam 30 ngày, tôi vẫn không chấp nhận. Chỉ cần con tôi ngồi trong tù một ngày cũng đủ khiến tôi cảm thấy mình đáng bị nguyền rủa. Vì thế chúng tôi đã đấu tranh.

Thế nhưng, chúng tôi đã thua trong lần kháng cáo đó và Cory phải ngồi tù một năm trong trại giam thanh thiếu niên ở Bridgeport. Như tôi đã nói, đó là một vết nhơ cho dòng họ nên tôi chỉ ghé thăm nó đúng hai lần trong suốt thời gian đó.

Khi Cory quay về nhà, chúng tôi hầu như không nói chuyện với nhau. Tôi hiếm khi hỏi nó điều gì, mà nếu tôi có hỏi, nó cũng chỉ đáp lại bằng một từ vừa đủ nghĩa mà thôi. Sau đó nó lại tiếp tục nhập bọn với bạn bè xấu, và chỉ 3 tháng sau nó đã bị bắt vì tội trộm cắp. Lần này, tôi không còn ảo tưởng là nó vô tội nữa nên đã cố gắng làm mọi cách để xin giảm án xuống còn 90 ngày giáo dưỡng tại một nơi hoang vắng và một khóa huấn luyện sinh tồn

tại cao nguyên Arizona. Năm ngày sau, tôi đưa Cory đến Phoenix để cải tạo.

Tới văn phòng chính của đơn vị cải tạo, tôi cùng vợ là Carol đứng nhìn người ta dẫn nó, cùng với những đứa khác vào một chiếc Suburban màu trắng. Sau đó, họ lái chiếc xe về phía những dãy núi phía đông trung tâm Arizona. Còn về phần chúng tôi, chúng tôi được đưa vào một căn phòng và tham dự khóa học một ngày để biết về chương trình cải tạo mà con mình sẽ trải qua.

Thế nhưng, điều duy nhất tôi đã học được ở đó là, bất kể con tôi gặp phải vấn đề gì chăng nữa thì chúng tôi, với tư cách là cha mẹ của nó, cũng cần phải thay đổi bản thân mình. Điều tôi học được trong buổi học ngày hôm đó đã thay đổi cuộc đời tôi. Đầu tiên, khi nghe họ nói thế tôi đã phản ứng ngay: "Gì cơ? Tôi ư? Tại sao tôi phải thay đổi bản thân mình ?". Tôi không nghiện hút, không buôn bán ma túy. Tôi cũng không phải là kẻ trộm cắp. Tôi là một người có trách nhiệm, có địa vị trong xã hội và được mọi người tôn trọng. Nhưng dần dần, tôi bắt đầu nhận ra sự tự lừa dối trong những lời biện minh của mình. Tôi đã đau đớn khám phá ra rằng, trong suốt nhiều năm, tôi đã "*nhốt mình trong hộp*" khi đối xử với vợ con.

– "*Nhốt mình trong hộp*" ư? – Tôi thốt lên khe khẽ.

– Đúng, "*nhốt mình trong hộp*". Điều tôi học trong ngày đầu tiên ở Arizona chính là điều mà cậu được học hôm qua. Và chính vào giây phút đó, khi mà có thể con trai tôi vừa ra khỏi chiếc Suburba để nhìn ngắm vùng đất hoang vu, sẽ là nhà của nó trong ba tháng tới, lần đầu tiên sau bao nhiêu năm, tôi cảm nhận niềm khát khao cháy bỏng được ôm nó trong tay. Hẳn nó đang cảm thấy cô đơn và xấu hổ biết bao. Tôi chỉ biết kiềm nén những giọt nước mắt chực rơi. Nhưng mọi việc không chỉ có thế. Ngày hôm đó, tôi còn nhận ra rằng "*chiếc hộp*" không những đã lấy đi đứa con trai yêu quý của tôi mà còn cả những nhân viên quan trọng nhất của tôi. Hai tuần trước, có tới năm trong số sáu nhân viên điều hành xin nghỉ việc để đi tìm "*những cơ hội tốt hơn*".

– Trong đó có bà Kate ư? – Tôi hỏi.

– Đúng. Kate là một trong số họ.

Lou nhìn vào nơi vô định, dường như ông đang chìm sâu vào dòng ký ức.

Một lát sau, ngài tiếp tục:

– Giờ đây nghĩ lại, tôi thấy khi ấy, mọi chuyện diễn ra thật phi thường. Tôi đã cảm thấy mình bị phản bội và tự nhủ: "*Mặc kệ họ!*". Và tôi đã quyết tâm đưa Zagrum thành công mà không cần sự trợ giúp của họ. "*Vả lại họ cũng chẳng vĩ đại gì. Hơn sáu năm nay, sự có mặt của họ cũng chẳng tạo nên sự khác biệt nào đáng kể cho công ty này so với ngày mình mua nó từ John Zagrum*". Đấy, lúc đó tôi đã nghĩ như thế. Thế nhưng thật sự, đó chỉ là sự tự lừa dối. Tôi đổ lỗi cho họ vì chính những sai phạm của mình. Tôi đã lầm lạc, như chúng ta vẫn luôn như vậy, khi "*nhốt mình trong hộp*".

Tại Arizona, tôi đã nhận ra mình đã trở thành một lãnh đạo độc đoán chỉ biết tin vào những ý tưởng của bản thân mà không đếm xỉa gì đến sáng kiến của người khác; một lãnh đạo luôn muốn nhìn thấy sự kém cỏi của nhân viên để chứng tỏ tài năng và khẳng định vị trí độc tôn của mình.

– Hẳn cậu cũng có thể hình dung ra được những mối khiêu khích mà tôi đã tạo ra cho mọi người chung quanh. – Lou nhăn mặt, khẽ lắc đầu. – Và tất nhiên, họ đã kháng cự lại bằng nhiều cách. Một số người thì thách thức tôi bằng cách làm theo ý riêng của họ. Nhưng một số người khác thì quyết định từ bỏ công ty và dành lại cho tôi tất cả vinh dự sáng tạo. Nhưng những phản ứng này càng khiến tôi đoán chắc vào phán đoán của mình về sự bất tài của họ. Thế là càng ngày, tôi càng ban bố nhiều luật lệ hà khắc hơn. Và tất nhiên, các nhân viên của tôi ngày càng cảm thấy thiếu sự tôn trọng và càng chống đối tôi dữ dội hơn. Kết quả là, chúng tôi đã đưa nhau vào cái vòng lẩn quẩn bên trong chiếc hộp và trở thành một đám hỗn độn.

Lou ngừng lời, vẻ cay đắng khi nhớ lại chuyện cũ.

– Giống như chuyện của bác sĩ Semmelweis. – Tôi nói.

– À, vậy là Bud đã kể cho cậu về Semmelweis rồi?

– Vâng. – Tôi nói, gật đầu cùng với ông Bud

– Đúng vậy đó! – Ngài Lou tiếp tục. – Năm đó, tỷ lệ giảm sút doanh thu của chúng tôi có thể so sánh với tỷ lệ tử vong tại bệnh viện Vienna General. Tôi đã mang trong người mình mầm bệnh và truyền nó cho những người xung quanh. Về mặt ảnh hưởng mà nói, tôi đã giết chết những tài năng của công ty, gián tiếp xua đuổi các nhân viên giỏi nhất nhưng lại luôn thấy mình đúng.

Tôi chăm chú lắng nghe, như bị hút vào câu chuyện của ngài Lou.

– Kate là một trường hợp điển hình. – Lou nói, lắc lắc đầu. – Kate là một trong những nhân viên xuất sắc nhất của Zagrum nhưng tôi lại không biết điều đó.

Thật may, trong thời gian ở Arizona, tôi đã nhận ra vấn đề khổng lồ của mình. Tôi ngồi bên người vợ mà tôi đã không biết đánh giá đúng trong suốt 25 năm qua và cách xa hàng trăm kilômét với đứa con trai thân yêu, ôn lại những kỷ niệm cay đắng nhất đời mình trong thời gian qua. Trong khi đó, công ty tôi cũng đang đứng trước nguy cơ sụp đổ vì sắp mất đi những nhân viên tài giỏi nhất. Chiếc hộp của tôi đã hủy hoại mọi thứ mà tôi đang có. Tôi đã trở thành một người đàn ông đơn độc. Cũng chính trong khoảnh khắc đó, câu hỏi quan trọng nhất đối với tôi là: Làm cách nào để "thoát ra khỏi hộp"?

Ngài Lou dừng lời, trong khi tôi đang nóng lòng muốn biết câu trả lời.

– Vậy ngài đã làm thế nào? – Cuối cùng không kìm được, tôi đã hỏi.

– Cậu đã biết rồi đó.

19
HƯỚNG "THOÁT RA KHỎI HỘP"

Tôi đã biết rồi ư? Tôi lục lại trí nhớ những gì mình đã được học hôm trước nhưng vẫn không tìm thấy câu trả lời.

– Đúng vậy. – Ngài Lou gật đầu. – Lúc đó, tôi thật sự mất phương hướng và không biết mình nên làm gì. Tôi ngồi đó, tiếc nuối vì những việc mình đã làm với vợ, với con trai và các nhân viên của mình. Sự kết tội, chối bỏ và thái độ lãnh đạm của tôi đã hoàn toàn biến mất. Thế theo cậu, lúc đó tôi đã ở đâu?

– Ngài đã "*thoát ra khỏi hộp*". – Tôi trả lời, giọng yếu ớt khi đang cố xác định điều đã tạo nên sự thay đổi.

– Chính xác. Thời điểm tôi khao khát được "thoát ra khỏi hộp" cũng chính là lúc tôi đã thật sự bước ra khỏi chiếc hộp của mình trong cách nhìn nhận sự việc và cư xử với những người xung quanh. Cảm nhận được mong muốn có họ trong cuộc sống của mình chính là dấu hiệu của trạng thái "thoát ra khỏi hộp" đối với họ của tôi. Những lời nói của ngài Lou khiến tôi nghĩ đến những gì đã diễn ra tại nhà mình tối qua. Phải, tôi đã "thoát ra khỏi hộp" khi biết quan tâm và thừa nhận những ước muốn của Laura và Todd. "*Thật là đáng kinh ngạc!*".

– Tôi hiểu cậu đang nghĩ đến điều gì, Tom ạ. – Ngài Lou nói. – Bởi thế, tôi mới nói rằng cậu đã biết cách để "*thoát ra khỏi hộp*".

– Nhưng trong thực tế, tôi đã không hề ý thức được điều đó, mãi đến khi ngài phân tích thì tôi mới biết. – Tôi bối rối. – Tôi không thể giải thích được mình đã làm thế nào để "*thoát ra khỏi hộp*".

– Cậu có thể đấy, thực chất là cậu có thể.

– Ý của ngài là sao ạ ? – Tôi hoang mang.

– Ý của tôi là, có thể bây giờ cậu chưa nhận ra nó. Nhưng chắc chắn cậu sẽ nhận ra.

Câu nói này tạm thời xua đi sự lo lắng của tôi.

– Thật ra, có hai câu hỏi quan trọng mà chúng ta cần quan tâm. – Ngài Lou tiếp tục. – Đó là: "*Làm cách nào để thoát ra khỏi hộp*?" và "*Làm thế nào để tiếp tục ở ngoài chiếc hộp một khi đã thoát ra khỏi nó?*". Một lần nữa, tôi muốn nhấn mạnh rằng khi cậu cảm nhận mình muốn "thoát ra khỏi hộp" vì một ai đó, thì tại thời điểm đó cậu đã ở ngoài chiếc hộp rồi. Bởi cậu chỉ có thể cảm nhận được điều đó một khi nhìn nhận người ấy với tư cách là một con người. Và sau đó, cũng như ngay lúc này đây, hẳn cậu sẽ tự hỏi tiếp rằng: "*Làm thế nào để tôi tiếp tục ở ngoài chiếc hộp khi cư xử với họ? Tôi nên làm gì để duy trì sự thay đổi này?*". Đây là câu hỏi rất quan trọng, Tom ạ. Và để trả lời nó, chúng ta cần làm một số việc cụ thể, đặc biệt là trong công việc.

20
TÌNH TRẠNG BẾ TẮC

Để trả lời cho câu hỏi trước, – Ngài Lou nói tiếp, – chúng ta cần phải tìm hiểu xem vì sao ta không thể "*thoát ra khỏi hộp*". Ông viết lên bảng dòng chữ: "*Điều không làm được khi ở bên trong chiếc hộp*".

– Nào, cậu bắt đầu trước đi. Hãy nghĩ đến những điều mà chúng ta cố gắng thực hiện khi đang "*nhốt mình trong hộp*", chẳng hạn như khi đó, cậu nghĩ ai là người có vấn đề nào?

– Những người khác. – Tôi trả lời, giọng chắc chắn.

– Đúng thế. – Ngài Lou nói. – Theo đó, chúng ta thường có xu hướng thay đổi người đối diện. Nhưng liệu điều đó có giúp ích gì không? Nó có giúp ta "*thoát ra khỏi hộp*" không?

– Không, thưa ngài.

– Vì sao?

– Bởi vì khi ở trong đó, tôi cho rằng chính họ mới là người cần phải thay đổi. Đó chính là vấn đề cốt yếu.

– Nhưng có phải điều đó nghĩa là chẳng ai cần thay đổi cả? Có phải mọi người đều làm việc rất tốt?

Tôi tự hỏi tại sao ngài Lou lại hỏi một câu hỏi có vẻ ngớ ngẩn như vậy. "*Nào Callum, mạnh dạn lên nào!*" – Tôi tự cổ vũ mình.

– Không, tất nhiên là không. Bất kỳ ai cũng cần phải phát triển.

– Được, vậy thì tại sao không phải là những người đó? Có gì sai nếu tôi muốn họ phải tiến bộ hơn?

Quả là một câu hỏi hóc búa. *"Có gì sai nhỉ?"* – Tôi tự hỏi mình. Tôi đoán chắc chắn phải có một nguyên nhân đặc biệt nào đó, nhưng lại không nghĩ ra được điều gì.

– Tôi không rõ, thưa ngài. – Tôi nói.

– Nào, hãy nghĩ theo hướng này nhé. Có thể những người xung quanh tôi cũng có những vấn đề cần phải giải quyết, nhưng liệu có phải chính do những lỗi lầm đó mà tôi *"nhốt mình trong hộp"* không?

– Không, đó chỉ là những gì ngài nghĩ khi *"nhốt mình trong hộp"*. Đó là một nhận thức sai lầm.

– Chính xác! Thế nếu tôi thành công, nghĩa là những người tôi cố gắng thay đổi đã thật sự thay đổi, thì liệu nó có giúp tôi "thoát ra khỏi hộp" không?

– Tôi cho là không.

– Đúng vậy.

– Thậm chí còn tệ hơn nữa kia. – Bud xen vào. – Hãy nhớ đến sự liên đới mà chúng ta đã bàn hôm qua. Liệu khi cố thay đổi người khác, ta có đạt được điều mong muốn đó không?

– Không, bởi rốt cuộc ngài chỉ khiêu khích sự chống đối.

– Đúng thế. – Bud nói. – Nghĩa là, nếu tôi cố gắng "thoát ra khỏi hộp" bằng cách làm thay đổi người khác, tôi sẽ chỉ khiến họ tạo thêm điều kiện để tôi "nhốt mình trong hộp" mà thôi. Đến đây, ngài Lou vừa nói vừa quay lại và viết lên bảng dòng chữ "Cố gắng thay đổi người khác: Thất bại"

Điều không làm được khi ở bên trong chiếc hộp:

1. Cố gắng thay đổi người khác.

– Thế còn việc cố gắng đương đầu với người khác thì sao? – Ngài Lou quay lại, hỏi. – Liệu nó có hiệu quả không?

– Tôi nghĩ là không. Tôi thường làm việc này nhưng chúng không mang lại bất kỳ hiệu quả nào.

– Đúng vậy. – Ông tán thành. – Lý do đơn giản là: Việc đương đầu cũng tương tự như việc cố gắng thay đổi người khác. Thực chất đó chỉ là một hình thức khác của thái độ kết tội mà thôi.

Ông quay lại bảng và bổ sung thêm từ "đương đầu" vào bản danh sách Điều không làm được khi ở bên trong chiếc hộp:

1. Cố gắng thay đổi người khác.

2.Cố gắng đương đầu với người khác.

– Thế còn chuyện từ bỏ thì sao ? – Bud bổ sung trong khi ngài Lou đang viết.

– Có thể. – Tôi nói. – Đôi khi bỏ cuộc cũng là một giải pháp hiệu quả.

– Khoan đã Tom, khi cậu "nhốt mình trong hộp", cậu sẽ cho nguyên nhân của mọi vấn đề bắt đầu từ đâu?

– Từ những người khác. – Tôi đáp.

– Đúng thế. Nhưng trên thực tế, vấn đề nằm ở đâu nào?

– Từ chính bản thân tôi.

– Vậy nếu tôi từ bỏ vấn đề thì điều gì sẽ cùng bỏ đi với tôi?

– Tôi hiểu rồi, chiếc hộp cũng sẽ đi cùng với ngài. – Tôi nói nhỏ, gật đầu.

– Đúng thế. – Bud nói. – Có thể là trong một số tình huống nhất định, việc từ bỏ là một điều nên làm. Nhưng về cơ bản, chỉ rời bỏ tình huống không thì chưa đủ. Cậu cần phải rời bỏ cả chiếc hộp nữa.

– Được, tôi sẽ thêm vào danh sách. – Ngài Lou nói.

Điều không làm được khi ở bên trong chiếc hộp:

1. Cố gắng thay đổi người khác.

2. Cố gắng đương đầu với người khác.

3. Từ bỏ tình huống.

– Ở đây còn một vấn đề khác cần được cân nhắc. – Ngài Lou nói. – Đó là vấn đề giao tiếp. Ngài Lou nhìn lên bảng. – Câu chuyện của ai nói về sự tự phản bội đây? Có phải là của ông không, Bud?

– Vâng. – Bud gật đầu

– À, đúng rồi, tôi nhìn thấy tên Nancy ở đây. – Ngài Lou nói tiếp. – Hãy lấy câu chuyện của Bud làm ví dụ nhé. Sau khi tự phản bội, Bud đã nhìn nhận Nancy lười biếng, thiếu chu đáo, thiếu nhạy cảm… Vậy nếu Bud trò chuyện với Nancy ngay trong thời điểm vẫn còn "nhốt mình trong hộp" thì ông ấy sẽ nói với Nancy những điều gì?

– Những cảm nhận của ông ấy về Nancy. Và tất nhiên, đó toàn là những điều tiêu cực.

– Phải. Thế thì, điều đó có ích gì không? Liệu Bud có "thoát ra khỏi hộp" bằng cách nói cho vợ biết những nhận định tiêu cực của mình về cô ấy hay không?

– Không. – Tôi nói. – Nhưng nếu Bud biết tỏ ra khéo léo hơn, nghĩa là, biết cách truyền đạt sự việc một cách tế nhị hơn thì sao?

– Câu hỏi hay lắm, Tom. – Ngài Lou tán thành. – Nhưng hãy nhớ là một khi đang "nhốt mình trong hộp", Bud chỉ biết đổ lỗi. Bởi vậy, cậu có chắc rằng Bud có đủ kỹ năng để che giấu sự chê trách của ông ấy với Nancy không?

– Tôi e là không. – Tôi nói.

– Tôi cũng cho như vậy. – Ngài Lou tán thành. – Khi ở trong chiếc hộp, dù cho có là bậc thầy về giao tiếp, tôi cũng khó có thể che giấu được những nhận định tiêu cực của mình. Đó chính là vấn đề.

Ngài quay lại và thêm dòng "giao tiếp" vào danh sách.

Điều không làm được khi ở bên trong chiếc hộp:

1. Cố gắng thay đổi người khác.

2. Cố gắng đương đầu với người khác.

3. Từ bỏ tình huống.

4. Giao tiếp khéo léo.

– Còn một khả năng khác mà chúng ta nên cân nhắc. – Bud nói. – Đó là, liệu việc cố gắng thay đổi bản thân hoặc thay đổi thái độ của bản thân có giúp tôi "thoát ra khỏi hộp" được không?

– Dường như đây là cách duy nhất có ích thì phải. – Tôi đáp.

– Nào, chúng ta cùng xem xét vấn đề này nhé. – Bud đứng lên và bắt đầu đi đi lại lại. – Vấn đề này rất tế nhị, nhưng cũng rất quan trọng. Hãy nhớ lại câu chuyện tranh cãi giữa tôi và Nancy mà tôi đã kể cho cậu. Tôi đã cố gắng giải thích và kết thúc chuyện đó. Cậu còn nhớ chứ?

– Vâng. – Tôi gật đầu.

– Lúc đó, tôi đã cố gắng thay đổi triệt để: Tôi chuyển từ cãi nhau sang ôm nhau. Nhưng điều đó có khiến tôi "*thoát ra khỏi hộp*" không?

– Không, vì ngài đã không thực lòng mong muốn như vậy. – Tôi đáp. – Khi đó, ngài vẫn "*nhốt mình trong hộp*".

– Chính xác. Và đó mới là điểm mấu chốt.

– Bud nói, hướng về phía tôi. – Bởi khi ở trong chiếc hộp, mọi sự thay đổi mà tôi có thể nghĩ tới chỉ là thay đổi tư thế của mình khi ở bên trong đó mà thôi. Tôi có thể chuyển từ cãi nhau sang ôm nhau. Tôi có thể chuyển từ vẻ hờ hững với ai đó sang quan tâm dồn dập tới họ... Nhưng tất cả chỉ là sự thay đổi bên trong chiếc hộp. Và đó mới là vấn đề.

– Đúng thế đấy. – Ngài Lou tán thành, đi về phía chiếc bảng và ghi thêm một dòng mới.

Điều không làm được khi ở bên trong chiếc hộp:

1. Cố gắng thay đổi người khác.

2. Cố gắng đương đầu với người khác.

3. Từ bỏ tình huống.

4. Giao tiếp khéo léo.

5. Thay đổi thái độ bản thân.

– Nhưng khoan đã. – Tôi nói, giọng bức xúc. – Chẳng lẽ như thế nghĩa là tôi không thể nào "*thoát ra khỏi hộp*", cho dù tôi cố gắng thay đổi thái độ bản thân ư? Vậy thì làm cách nào mới có thể ra khỏi chiếc hộp?

– Đó là điều chúng ta vừa nói. – Bud đáp.

– Thật mâu thuẫn. Chẳng phải ngài vừa bảo rằng tôi không thể

thoát ra ngoài bằng cách thay đổi người khác, hoặc đương đầu với họ, hoặc bỏ đi, hoặc thay đổi thái độ giao tiếp. Sau đó ngài nói rằng tôi cũng không thể thoát ra ngoài bằng cách thay đổi bản thân mình sao?

– Ồ, cậu không thể thoát ra ngoài bằng cách tiếp tục tập trung vào chính mình, tức là việc cậu cố gắng để thay đổi thái độ bản thân. Đó chính là điều mà chúng ta vừa nói tới. – Ngài Lou trả lời, vẻ từ tốn.

– Vậy làm cách nào và bao giờ chúng ta mới có thể "*thoát ra khỏi hộp*" đây?

– Sự thực là có một lối thoát. – Ngài Lou trả lời một cách dứt khoát. – Và nó khác hẳn những gì mọi người vẫn nghĩ. Hẳn cậu đã biết nó là gì, như tôi đã nói từ trước với cậu. Chỉ có điều cậu chưa nhận ra đấy thôi.

Tôi lắng nghe, lòng nôn nóng muốn biết được điều đó.

– Đêm qua cậu đã "*thoát ra khỏi hộp*" đối với gia đình của mình, đúng không?

– Tôi cho là vậy.

– Nghe cách cậu kể lại thì đúng là như thế.

– Ngài Lou mỉm cười. – Điều đó có nghĩa là có một giải pháp cho vấn đề này. Vậy chúng ta hãy nhớ lại những trải nghiệm của cậu tối qua nhé. Cậu có thử thay đổi vợ và con trai mình không?

– Không.

– Cậu có thấy mình "đương đầu" với họ hay không?

– Không.

– Và rõ ràng là cậu đã không bỏ đi. Vậy còn việc giao tiếp? Có phải cậu đã thoát ra nhờ sự giao tiếp không?

– Ồ, có thể. Đúng là chúng tôi đã có một buổi trò chuyện tốt đẹp, có thể nói là tốt nhất trong suốt thời gian gần đây.

– Được, nhưng cậu đã "*thoát ra khỏi hộp*" nhờ việc giao tiếp tốt hay là cậu đã giao tiếp tốt nhờ "thoát ra khỏi hộp"?

– Để xem nào. – Tôi nói, cảm thấy lúng túng hơn bao giờ hết. – Tôi

đã "*thoát ra khỏi hộp*" ngay từ khi trên đường về nhà. Như vậy, giao tiếp không phải là nguyên nhân giúp tôi "*thoát ra khỏi hộp*". Tôi đoán là thế.

– Được, thế còn điều cuối cùng này, – Ngài Lou nói và chỉ vào danh sách – cậu có "*thoát ra khỏi hộp*" vì đã tập trung và cố gắng thay đổi chính mình hay không?

Tôi ngồi đó băn khoăn với câu hỏi: "*Điều gì đã xảy ra với mình hôm qua?*". Mọi chuyện diễn ra thật tốt đẹp, thế nhưng tôi không hiểu vì sao mình lại làm được như vậy. Có phải tôi đã thay đổi chính mình không? Không, dường như là có cái gì đó đã thay đổi tôi. Ít ra thì, tôi không nghĩ mình có kế hoạch thay đổi bản thân. Sự thật, dường như tôi đã cưỡng lại gợi ý tự thay đổi. "*Vậy thì điều gì đã xảy ra? Làm thế nào tôi "thoát ra khỏi hộp"? Tại sao cảm xúc của tôi lại thay đổi?*".

– Tôi cũng không biết nữa. – Cuối cùng tôi nói. – Dường như là, có cái gì đó đã thay đổi tôi. Nhưng tôi hoàn toàn không biết được nó đã diễn ra như thế nào.

– Ở đây có một số gợi ý có thể giúp cậu tìm ra. – Bud nói.

– Cậu còn nhớ, hôm qua chúng ta đã từng nói rằng, sự khác nhau giữa việc ở bên trong hay bên ngoài chiếc hộp nằm ở một điều gì đó sâu xa hơn thái độ cư xử, đúng không?

– Đúng vậy, tôi vẫn còn nhớ điều đó. – Tôi đáp, đột nhiên cảm thấy mình sắp tìm ra lời đáp.

– Một trong những lý do khiến cậu không thể hiểu làm thế nào mình ra khỏi hộp là vì cậu cố gắng nhận diện một thái độ đã giúp cậu "*thoát ra khỏi hộp*". Nhưng vì "*chiếc hộp*", tự bản thân nó không chỉ nằm ở thái độ cư xử, nên đòi hỏi cách thoát ra khỏi nó cũng không đơn thuần nằm ở thái độ cư xử.

– Nói cách khác, – Ngài Lou xen vào – có một vấn đề quan trọng liên quan đến câu hỏi: "*Chúng ta phải làm gì để ra khỏi chiếc hộp?*". Nếu ở trong hộp, thái độ-cư-xử-bên-trong-chiếc-hộp đó không thể là phương cách để cậu thoát ra ngoài. Còn nếu đã ở bên ngoài, thì khi ấy cậu không còn cần đến bất cứ thái độ nào để "thoát ra khỏi hộp" nữa. Tóm lại, thái độ không phải cái đã giúp cậu "*thoát ra khỏi hộp*", mà đó là một điều gì khác.

– Nhưng nó là điều gì kia chứ? – Tôi hỏi, hoàn toàn mất kiên nhẫn.

– Điều đó đã hiện diện ngay trước cậu đấy thôi.

21

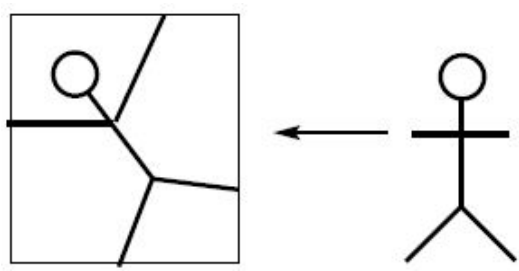
CON ĐƯỜNG "THOÁT RA KHỎI HỘP"

Nhớ lại ngày hôm qua, cậu vừa nói là dường như có cái gì đó đã biến đổi cậu. – Ngài Lou tiếp lời. – Chúng ta hãy xem nhé.

Ngài đi tới bên chiếc bảng.

– Tôi muốn nói về sự tự lừa dối và chiếc hộp một chút, để làm rõ một số điều có thể cậu chưa được rõ lắm.

Đoạn ngài vẽ sơ đồ sau:



– Nào, đây là hình ảnh thế giới bên trong chiếc hộp. – Ngài Lou chỉ vào bức vẽ. – Chiếc hộp là hình ảnh ẩn dụ thể hiện sự kháng cự lại người khác của chúng ta. Bên trong chiếc hộp, ta chủ động chống lại điều mà lương tâm kêu gọi ta làm cho những người xung quanh. Đó là nguyên nhân vì sao việc cố "thoát ra khỏi hộp" bằng cách tập trung vào bản thân lại là điều vô ích như Bud vừa nói. Trong chiếc hộp, mọi thứ chúng ta nghĩ hoặc cảm nhận đều là một phần của sự tự lừa dối. Sự thật là, chúng ta thay đổi ngay tại giây phút chúng ta ngừng kháng cự lại những điều bên ngoài chiếc hộp, từ những người khác. Đến đây thì cậu đã nắm rõ rồi

chứ?

– Vâng.

– Và do đó, con đường "thoát ra khỏi hộp" luôn hiện diện trước mắt ta – bởi những người chúng ta đang cưỡng lại ở ngay trước mắt ta. Chúng ta hoàn toàn có thể dừng sự phản bội của mình lại, nghĩa là ngừng kháng cự lại họ.

– Nhưng điều gì có thể giúp tôi làm được điều đó? – Tôi hỏi.

Ngài Lou nhìn tôi với ánh mắt xuyên thấu.

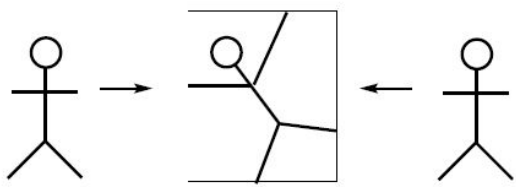
– Có một điều khác nữa cậu cần hiểu về sự tự phản bội. Nó sẽ giúp cho cậu tìm thấy lời đáp cho những thắc mắc của mình. Này nhé, theo cậu thì hôm qua cậu đã "nhốt mình trong hộp" hay "thoát ra khỏi hộp" đối với Bud và bà Kate?

– Ồ, tất nhiên là ở ngoài rồi. – Tôi nói.

– Thế còn đối với Laura thì sao? Có phải cậu đã "nhốt mình trong hộp" đối với cô ấy?

– Có lẽ thế.

– Đó chính là điểm mấu chốt, Tom ạ. Bởi vì chúng ta có rất nhiều mối quan hệ nên trong cùng một thời điểm, ta có thể "nhốt mình trong hộp" đối với người này nhưng lại "thoát ra khỏi hộp" đối với người khác. Và chính thực tế đơn giản đó có thể đóng vai trò như một đòn bẩy giúp ta có thể "thoát ra khỏi hộp" trong một số tình huống mà mình đang gặp phải. Đó chính là điều đã xảy ra với cậu ngày hôm qua. Để tôi chỉ cho cậu thấy nhé.



– Nào, – Ngài Lou nói, đứng sang bên cạnh chiếc bảng. – cậu đã "nhốt mình trong hộp" đối với Laura, nhưng lại "thoát ra khỏi hộp" với Bud và Kate. Mặc dù cậu cưỡng lại những mong muốn của Laura, nhưng cậu lại cảm nhận được những nhu cầu của Bud và Kate. Chính cảm nhận tôn trọng, quý mến đối với Bud và Kate, kết hợp với sự kêu gọi không ngừng của bản chất con người từ

Laura – điều vẫn luôn tồn tại – đã khiến cho cậu có thể "thoát ra khỏi hộp" đối với cô ấy vào tối hôm qua.

Như vậy, mặc dù đúng là chúng ta không thể làm gì để"thoát ra khỏi hộp" khi đang ở trong đó, nhưng chính những mối quan hệ "thoát ra khỏi hộp" trong cùng thời điểm đã giúp giảm thiểu thời lượng ở-trong-chiếc-hộp và hàn gắn các mối quan hệ trong-chiếc-hộp của chúng ta. Sự thật là chính một việc gì đó cậu đã làm khi "thoát ra khỏi hộp" cùng Bud và Kate đã giúp cậu "thoát ra khỏi hộp" đối với Laura.

Tôi lục tìm trong trí nhớ.

– Nhưng tôi đã làm gì kia chứ?

– Hãy tự hỏi mình đi nào.

– Nghĩa là sao ạ?

– Những điều học được từ mối quan hệ với Bud và Kate trong trạng thái "thoát ra khỏi hộp" đã gợi ý cho cậu làm những điều mà khi "nhốt mình trong hộp", cậu sẽ không bao giờ làm được. Nó khiến cậu phải tự hỏi liệu mình có thật sự đang " thoát ra khỏi hộp" trong các mối quan hệ khác hay không. Và thực tế nhất, nó đã giúp cậu thay đổi cách suy nghĩ và nhìn nhận về Laura. Có thể điều đó sẽ không xảy ra ngay lập tức. Nhưng tôi đảm bảo với cậu rằng, chắc chắn sẽ có một giây phút nào đó, hình ảnh của Laura bỗng trở nên khác đi trong mắt cậu.

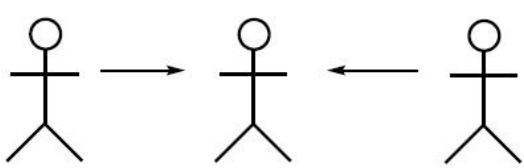
"Đó chính xác là điều đã diễn ra", tôi tự nói với mình.

– Đúng thế. – Tôi nói. – Đó chính là điều đã xảy ra.

– Vậy chúng ta cần sửa đổi bản vẽ này chút nữa.

Ngài Lou nói, quay qua tấm bảng.

– Ở đây mô tả tâm trạng của cậu khi rời văn phòng tối qua:



– Cậu đã nhìn nhận và cảm nhận một cách thẳng thắn. Laura đã trở nên khác đi trong suy nghĩ của cậu, bởi vì sau giây phút "thoát

ra khỏi hộp" đối với cô ấy, cậu đã không còn lý do để kết tội hay phóng đại những sai lầm của cô ấy nữa. Và ngay khi vừa "thoát khỏi chiếc hộp", cậu quyết định nghe theo cảm tính của mình thay vì chống đối lại nó. Nó mách bảo cho cậu biết nhu cầu được quan tâm, chăm sóc của Laura.

Đó chính là chìa khóa để tiếp tục duy trì trạng thái ở ngoài chiếc hộp.

– Có phải ngài đang nói rằng, để "thoát ra khỏi hộp", tôi phải luôn làm điều gì đó cho người khác?

Ngài Lou mỉm cười, như thể ông đang mong đợi câu hỏi này từ tôi.

– Đây là một câu hỏi quan trọng, Tom à. Ngài tạm dừng lời, tỏ vẻ suy nghĩ. – Hãy lấy ví dụ khi ta đang lái xe. Thái độ thường thấy của anh đối với những tài xế khác trên đường là gì?

Tôi mỉm cười khi nhớ lại những cảm xúc khác nhau của mình. Có nhiều lúc tôi chẳng ngần ngại dứ nắm đấm về phía những kẻ không cho tôi vượt lên trước, cũng có khi tôi trừng mắt nhìn kẻ đang ì ạch ngáng đường mình để rồi sau đó đỏ mặt khi nhận ra đó chính là hàng xóm của mình.

– Tôi cũng tỏ ra thờ ơ đối với họ, trừ phi họ chắn đường tôi.

– Nghe có vẻ như chúng ta cùng học từ một trường lái xe ra đấy nhỉ! – Ngài Lou mỉm cười dí dỏm, nhưng giọng ông lại rất nghiêm túc. – Cậu biết không, đôi khi tôi cảm thấy những người khác cũng đang bận rộn và vội vã như mình. Những lúc đó, khi đã "thoát ra khỏi hộp" đối với họ, tôi cảm thấy mình gần như thấu hiểu và cảm thông với họ, dù có thể tôi chẳng biết gì về họ.

– Vâng, tôi cũng đã từng như thế.

– Tốt, vậy cậu đã hiểu điều tôi đang nói đến. Dựa trên trải nghiệm đó, ta hãy xem xét đến câu hỏi của cậu. Cậu lo lắng rằng để"thoát ra khỏi hộp", cậu sẽ phải làm mọi việc cho người khác? Điều đó nghe có vẻ không bình thường, phải không?

– Đúng vậy, tôi e là thế.

– Được. – Ngài Lou từ tốn nói. – Trước hết chúng ta hãy thử xem, liệu việc "thoát ra khỏi hộp" có tạo ra vô số nghĩa vụ như cậu đang lo nghĩ không nhé. Hãy nghĩ đến những người cùng lái xe trên đường như cậu. Việc tôi "thoát ra khỏi hộp" có gây ảnh hưởng gì

nhiều tới hành vi của tôi đối với họ không?

– Không, tôi cho là không. Ngoại trừ những kẻ đang lái rất gần ngài.

– Cậu có thể giải thích cụ thể hơn không? Tôi nghĩ tới việc quan sát mọi người qua kính chiếu hậu.

– Ồ, có thể ngài sẽ không cắt đường người khác nhiều.

– Tốt, còn gì nữa?

– Ngài sẽ lái xe cẩn thận hơn, an toàn hơn.

22

SỰ LÃNH ĐẠO "THOÁT RA KHỎI HỘP"

Để hiểu được điều tôi cần phải làm, ta cần phải hiểu căn nguyên của sự tự phản bội. – Ngài Lou vừa nói vừa bước đi chầm chậm dọc theo chiếc bàn. – Cuộc sống của chúng ta có rất nhiều sự tự phản bội. Thế nhưng, từ những gì đã học được ở Arizona, tôi nhận thấy vấn đề tự phản bội của mình chủ yếu diễn ra theo một hướng chung. Và sau nhiều năm tìm hiểu, tôi cũng phát hiện ra điều tương tự ở các nhân viên trong công ty. Vậy điều chúng ta cần làm ở đây là giúp đỡ để họ tránh được sự tự phản bội và luôn biết cách "*thoát ra khỏi hộp*". Nếu thành công, đó sẽ là chìa khóa dẫn đến thành công của chúng ta trên thương trường.

– Vậy đó là điều gì, thưa ngài? – Tôi hỏi.

– Vậy tôi hỏi anh nhé, những nỗ lực tại công sở của anh nhằm để làm gì?

– Để đạt tới thành công. – Tôi đáp.

– Tuyệt vời. – Ngài nói, nét mặt lộ vẻ ấn tượng sâu sắc.

– Sự thật là ông Bud đây cũng đã đề cập đến điều đó hôm qua rồi.

– À, anh đã nói với Tom về sự tự phản bội cơ bản trong công sở ư? – Ngài nhìn sang Bud và hỏi.

– Không hẳn là thế. Chúng tôi chỉ mới nói sơ bộ về việc khi "*nhốt mình trong hộp*", chúng ta không thật sự tập trung vào kết quả vì đã quá bận tâm vào bản thân.

– Được rồi. – Ngài Lou đáp. – Vậy thì, Tom này, cậu gia nhập

Zagrum được bao lâu rồi nhỉ?

– Được hai tháng, thưa ngài.

– Thế cậu cảm thấy ra sao khi được nhận vào đây?

– Tôi rất tự hào.

– Thế trước khi vào làm, cậu có cảm nhận tốt về những người đồng nghiệp sắp tới của mình không?

– Ồ có chứ.

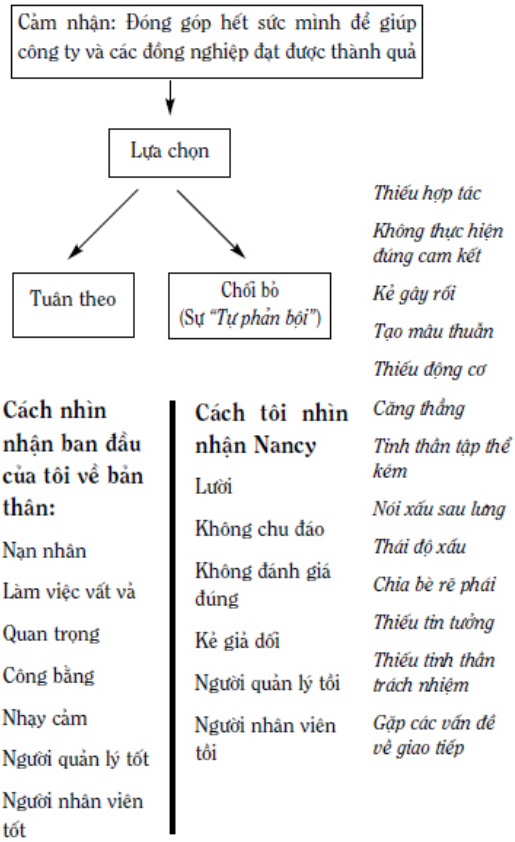
– Vậy cậu có muốn trở nên hữu ích đối với họ không?

– Chắc chắn rồi.

– Và khi nghĩ về những điều cậu sẽ làm ở Zagrum, cậu có nhìn thấy hình ảnh của mình sẽ như thế nào không?

– Tôi thấy mình làm việc chăm chỉ, đóng góp hết sức mình để đưa Zagrum tới thành công.

– Được, vậy chúng ta hãy cùng xem nhé. – Vừa nói, ngài Lou vừa tiến tới chiếc bảng và tạo một sơ đồ mới dựa trên sơ đồ cũ.


Cảm nhận: Đóng góp hết sức mình để giúp công ty và các đồng nghiệp đạt được thành quả
Lựa chọn
Tuân theo
Chối bỏ
(Sự "Tự phản bội")
Cách nhìn nhận ban đầu của tôi về bản thân:
Nạn nhân
Làm việc vất vả
Quan trọng
Công bằng
Nhạy cảm
Người quản lý tốt
Người nhân viên tốt
Cách tôi nhìn nhận Nancy
Lười
Không chu đáo
Không đánh giá đúng
Kẻ giả dối
Người quản lý tồi
Người nhân viên tồi
Thiếu hợp tác
Không thực hiện đúng cam kết
Kẻ gây rối
Tạo mâu thuẫn
Thiếu động cơ
Cứng thẳng
Tinh thần tập thể kém
Nói xấu sau lưng
Thái độ xấu
Chia bè rẽ phái
Thiếu tin tưởng
Thiếu tinh thần trách nhiệm
Gặp các vấn đề về giao tiếp

– Hãy chú ý tới điểm này, Tom ạ. – Ngài Lou nói. – Đa phần mọi người khi bắt đầu một công việc mới đều có cảm nhận tốt đẹp giống như cậu. Họ biết ơn nhà tuyển dụng đã cho họ cơ hội làm việc. Họ muốn cố gắng hết sức để cống hiến cho tổ chức và các thành viên nơi đó. Thế nhưng chỉ sau một năm, nếu nói chuyện với họ, cậu sẽ thấy cảm nhận của họ đã khác đi rất nhiều. Những nhận định tích cực ban đầu đã biến mất và thay vào đó là những suy nghĩ tiêu cực. Thế thì theo cậu, nguyên nhân của tình trạng này là gì?

– Tôi nghĩ nguyên nhân đến từ những người khác trong công ty. – Tôi đáp. – Từ giám đốc , các đồng nghiệp, nhân viên cấp dưới...

– Đúng vậy. Nhưng thật may là giờ chúng ta đã biết được điều này. Nếu cần khiển trách, thì chúng ta phải khiển trách chính mình chứ không phải những người khác.

– Nhưng liệu điều đó có luôn đúng không?

– Tôi hỏi. – Khi tôi còn làm việc ở Tetrix, sếp của tôi thật kinh khủng. Ông ấy tạo ra đủ rắc rối cho những người xung quanh. Nhưng giờ đây tôi có thể hiểu vì sao. Ông ta đã chìm sâu trong chiếc hộp.

– Phải, và ở đây cũng thế. Cậu cũng sẽ cảm thấy mình phải làm việc chung với những con người đang gây rắc rối cho mình. Nhưng hãy nhìn vào sơ đồ này. – Lou nói, chỉ vào bảng. – Nếu như người nhân viên này kết tội đồng nghiệp vì những điều họ đã làm với anh ta, thì chuyện gì sẽ xảy ra tiếp theo? Nói cách khác, liệu chúng ta có "nhốt mình trong hộp" vì người khác đang "*nhốt mình trong hộp*"? Có phải đó là nguyên nhân khiến chúng ta rơi vào tình trạng đó.

Câu trả lời dĩ nhiên là không.

– Không, chúng ta "*nhốt mình trong hộp*" qua việc tự phản bội. Tôi hiểu điều này. Nhưng tôi muốn biết, liệu chúng ta có thể kết tội người khác mà không rơi vào trạng thái "nhốt mình trong hộp" không?

Ngài Lou nhìn tôi chăm chú:

– Cậu có thể nêu một ví dụ cụ thể không?

– Ồ, đương nhiên rồi. – Tôi nói. – Tôi vẫn đang nghĩ về người sếp cũ của tôi ở Terix. Tôi cho là mình đã kết tội ông ấy một thời gian dài. Nhưng vấn đề là ông ta thật sự có vấn đề.

– Trả lời cho câu hỏi của cậu, – ngài Lou tiếp tục – hãy nghĩ xem nào, Tom, liệu sự kết tội của cậu có giúp người khác tốt lên không?

Đột nhiên tôi cảm thấy như bị nhìn thấu mọi suy nghĩ.

– Không, có lẽ là không.

– Có lẽ thôi sao? – Ngài Lou hỏi lại.

– Ý tôi là không!

– Đúng vậy. Sự thật là sự kết tội chỉ khiến người kia trở nên tệ hơn mà thôi.

– Ồ, phải. – Tôi thừa nhận.

– Thế thì, cậu đã tìm thấy câu trả lời cho mình chưa?

Tôi không biết phải nói gì. Sự thật là không có mục đích ngoài-chiếc-hộp nào cho sự kết tội ấy. Tôi biết rằng mình đã "*nhốt mình trong hộp*" đối với Chuck hàng năm trời. Câu hỏi của tôi với ngài Lou chỉ là một cách để tự cảm thấy công bằng khi kết tội Chuck. Nhưng rõ ràng, chính điều đó đã tố cáo sự tự phản bội của tôi. Ngài Lou đã đưa tôi đối diện với sự tự lừa dối của mình.

– Tôi cho là có.

Chúng tôi im lặng một lúc. Sau đó, Bud lên tiếng:

– Ở đây còn có bài học khác nữa. Cậu có thể dễ dàng nhận thấy rằng một người lãnh đạo mang tâm trạng "*nhốt mình trong hộp*" đối với mọi người sẽ nguy hại đến mức nào. Bởi họ sẽ nhanh chóng làm cho nhân viên cũng rơi vào trạng thái đó. Bài học ở đây là, cậu cần phải trở thành một người lãnh đạo kiểu khác. Đó là nghĩa vụ của một người lãnh đạo. Khi cậu "*nhốt mình trong hộp*", đó không phải là Sự lãnh đạo, mà đó là sự áp bức. Những người lãnh đạo được mọi người tôn kính và ủng hộ là những người "*thoát ra khỏi hộp*".

Đến đây, tôi nhìn thấy hình ảnh của Amos Page, vị sếp đầu tiên của tôi. Ông là người tôi rất kính nể và có cảm giác mình có thể làm mọi điều cho ông. Ông cứng rắn, đòi hỏi cao đối với mọi người xung quanh nhưng lại có khả năng truyền cảm hứng và cùng họ "thoát ra khỏi hộp" một cách nhanh chóng. Sự nhiệt tình của ông đã ảnh hưởng không nhỏ đến đường hướng và sự nghiệp của tôi. Đã lâu rồi tôi không gặp ông. Tôi bỗng có ý định sẽ sớm tìm và viếng thăm ông.

– Vậy là, việc cậu có thể trở thành một lãnh đạo thành công hay không sẽ phụ thuộc vào chuyện cậu thoát khỏi sự tự phản bội như thế nào. Chỉ khi đó, cậu mới có thể khuyến khích mọi người cùng "*thoát ra khỏi hộp*". Và cũng chỉ khi đó, cậu mới có thể tạo nên đội ngũ lãnh đạo mà mọi người hưởng ứng, tin cậy và muốn cộng tác. Đó là món nợ cậu phải trả cho mọi người ở đây, cho Zagrum, khi cậu nhậm chức.

23

SỰ KHAI SINH CỦA MỘT LÃNH ĐẠO

Tôi muốn kể cho cậu nghe việc tôi đã đến gặp Kate. Có thể nói, đó là sự kiện bước ngoặt đánh dấu sự thay đổi nơi tôi khi bắt tay vào cải tổ Zagrum. – Ngài Lou chậm rãi nói tiếp. – Vợ chồng tôi rời Arizona đêm sau đó, dự tính sẽ nghỉ lại San Diego vài ngày trước khi về nhà. Thế nhưng, kế hoạch ấy đã phải thay đổi bởi tôi nghe tin Kate sẽ bắt đầu công việc mới tại Bay Area chỉ trong vài ngày tới. Tôi hy vọng những nỗ lực của mình có thể giữ chân Kate. Tôi cần gặp Kate để đưa cô ấy một cái thang.

– Một cái thang ư? – Tôi hỏi.

– Đúng, một cái thang. Nhóm của Kate đã sử dụng chiếc thang đó như một hình ảnh tượng trưng cho chiến dịch quảng bá sản phẩm mới của công ty. Thế nhưng, khi được hỏi ý kiến, tôi đã cho rằng đó là một ý tưởng ngu ngốc và kịch liệt phản đối. Tuy nhiên, bất chấp sự phản đối của tôi, bộ phận của Kate vẫn tiếp tục thực hiện ý tưởng của họ. Vào một tối nọ, tôi đã cho bảo vệ dọn chiếc thang ấy đi. Ba ngày sau, Kate và bốn thành viên khác trong nhóm đã đệ đơn từ chức trong vòng hai tháng. Còn tôi, tôi đã buộc họ phải rời khỏi văn phòng trong vòng một giờ, cùng sự giám sát của bảo vệ công ty, và thậm chí là không được quay trở lại văn phòng làm việc của mình. "*Bất kỳ kẻ nào trở mặt với ta đều không đáng tin cậy*". Tôi tự bảo mình như vậy. Và đó là lần cuối tôi nhìn thấy và nói chuyện với Kate.

Chúng tôi về tới nhà vào khoảng 6 giờ sáng chủ nhật. Tôi đã đến công ty và lục tung nhà kho để tìm chiếc thang. Tôi cho buộc chiếc thang lên mui xe và chở thẳng tới nhà Kate ở Litchfield. Lúc đó vào khoảng 9h30. Sau một hồi chuông dài, cánh cửa mở ra và

Kate, với đôi mắt mở to vì ngạc nhiên, nhìn chằm chằm vào tôi. "Kate, trước khi cô nói bất cứ điều gì, hãy để tôi nói với cô vài lời. Đầu tiên, tôi xin lỗi vì đã tự ý chuyển đồ đến chỗ cô vào buổi sáng chủ nhật như thế này, nhưng quả thật là tôi không thể chờ lâu hơn".

Nhìn chiếc thang, đột nhiên Kate phá lên cười. "Xin lỗi ông, Lou" – Cô nói, mở rộng cánh cửa. – "*Nhưng trông ông thật lạ. Nào, để tôi giúp ông đặt nó xuống nhé.*"

"Vâng, về chuyện chiếc thang..." – Tôi bắt đầu nói. – "Tôi thật sự không hiểu tại sao mình lại làm như thế. Thật lòng mà nói..."

Kate thôi cười và lắng nghe chăm chú.

"Kate" – tôi nói. – "Tôi là một kẻ khờ khạo. Cô biết điều đó và tất cả mọi người đều biết. Nhưng tôi lại không hề biết, hoặc không chịu nhìn nhận, cho tới hai ngày trước đây. Nhưng thật may là giờ mọi chuyện đã khác. Tôi thật sự lo sợ khi nghĩ đến những gì đã làm với những người xung quanh mình, trong đó có cô". Kate đứng đó, lắng nghe. Tôi thật sự không biết cô ấy đang nghĩ gì.

"*Tôi biết sẽ có nhiều điều tốt đẹp đang chờ đợi cô phía trước.*" – Tôi tiếp. – "Và tôi không dám mong cô sẽ quay về Zagrum, nhất là sau cách cư xử tồi tệ của tôi. Nhưng tôi đến đây để xin lỗi cô. Có một số điều tôi cần phải nói chuyện với cô. Và sau đó, nếu cô muốn, tôi sẽ đi và không quấy rầy cô nữa. Tôi biết rằng mình đã khiến mọi người bất bình, nhưng bây giờ, tôi có ý định sắp xếp lại mọi thứ. Và đó là lý do tôi muốn nói chuyện với cô".

"Được!" – Kate đáp. – "Tôi sẽ nghe". Suốt ba tiếng sau đó, tôi cố gắng chia sẻ với Kate về ý tưởng chiếc hộp và những gì mình đã nhận thức được. Mặc dù cách diễn đạt của tôi khá rối rắm nhưng cuối cùng, Kate cũng hiểu ra vấn đề và quan trọng hơn cả là cô đã nhận ra sự chân thành của tôi.

Cuối cùng Kate hỏi tôi:

"Được rồi, ngài Lou. Nhưng làm sao tôi biết rằng đây sẽ là sự thay đổi mãi mãi? Và tại sao tôi phải nắm bắt cơ hội này?".

Tôi không biết phải nói gì. "Đó là một câu hỏi hay, Kate ạ". – Cuối cùng tôi nói. "Ước gì tôi có thể chứng minh ngay bây giờ để cô không phải lo lắng. Nhưng tôi hiểu mình đang định làm gì, và tất nhiên, để làm được điều đó, tôi cần sự giúp đỡ của cô". Sau đó, tôi giải thích với Kate về kế hoạch sơ khởi của mình. "Có hai việc cần

làm." – Tôi bảo cô ấy.

– "Thứ nhất, chúng ta phải tạo ra một tiến trình giúp mọi người trong công ty nhận biết trạng thái "nhốt mình trong hộp" của họ và hậu quả của việc thiếu tập trung vào thành quả. Thứ hai, chúng ta cần lập nên một hệ thống các phương pháp có thể giúp mọi người tập trung vào mục tiêu để luôn "thoát ra khỏi hộp", trong mọi cách thức suy nghĩ, đánh giá, báo cáo hay làm việc. Một khi đã "thoát ra khỏi hộp", mỗi người sẽ biết cách duy trì trạng thái đó trong quá trình phát triển của bản thân cũng như của cả công ty. Chúng ta cần dựng nên một hệ thống như vậy tại Zagrum."

"Thế ông đã có ý tưởng gì về điều đó chưa?" – Kate hỏi.

"Tất nhiên là có! Nhưng tôi cần cô giúp, Kate."

– Tôi nói. – "Chúng ta sẽ cùng nhau tìm ra cách tốt nhất để thực hiện nó. Tôi biết là không ai có thể làm điều này tốt hơn cô."

Kate ngồi im suy nghĩ. Sau một lát, cô chầm chậm nói:

"Tôi không chắc lắm. Tôi cần thời gian suy nghĩ thêm. Tôi sẽ gọi lại cho ông được chứ?"

"Tất nhiên rồi. Tôi sẽ chờ điện thoại của cô".

24
MỘT CƠ HỘI KHÁC

Như cậu đã biết, – Lou tiếp. – Kate đã gọi lại cho tôi và tôi đã cơ hội thứ hai để bắt đầu lại. Và công ty Zagrum mà cậu đã ngưỡng mộ bao nhiêu năm nay là kết quả của cơ hội thứ hai đó.

Tất nhiên, chúng tôi đã phạm nhiều sai lầm khi bắt đầu lại từ đầu. Điều duy nhất chúng tôi làm tốt là đã biến những ý tưởng mà cậu đang học hai ngày nay thành nền tảng của Zagrum. Chúng tôi thống nhất với nhau rằng không nhất thiết phải tìm hiểu tất cả những ảnh hưởng của nó đối với tổ chức nên chỉ dừng lại ở mức độ những ý tưởng chung. Và cậu biết không? Khi đánh giá lại kết quả theo từng giai đoạn, chúng tôi vui mừng nhận thấy sự thay đổi này đã tạo ra những chuyển biến tích cực đến không ngờ. Sau hơn hai mươi năm, chúng tôi đã biết cách ứng dụng những phương pháp này một cách tinh tế và hiệu quả. Càng ngày, chúng tôi càng đào tạo được nhiều người "*thoát ra khỏi hộp*". Và trong phạm vi công ty, chúng tôi đã phát triển được một kế hoạch hành động đặc thù, có thể giảm thiểu sự tự phản bội và xây dựng được một môi trường làm việc như những gì chúng ta đã nhắc tới trong hai ngày qua. Ngài Lou tạm dừng lời, và Bud tiếp tục câu chuyện:

– Những nỗ lực của chúng tôi được chia thành ba giai đoạn. Những gì cậu học hai hôm nay được gọi là giai đoạn một. Đây là giai đoạn nền tảng, là cơ sở cho tất cả những hoạt động sau này. Nó sẽ giúp cậu hiện thực hóa tất cả những mục tiêu đã đề ra. Giai đoạn hai và ba sẽ xoay quanh việc đưa cậu hòa nhập vào hệ thống, tập trung vào các mục tiêu và gặt hái thành quả. Nhưng cậu vẫn chưa sẵn sàng để chuyển sang giai đoạn hai.

– Tôi vẫn chưa sẵn sàng ư?

– Đúng vậy. Vì mặc dù giờ đây cậu có thể hiểu rõ sự tự phản bội cơ

bản trong công sở là gì, nhưng cậu vẫn chưa hiểu được mức độ lún sâu của mình trong đó. Cũng như cậu vẫn chưa biết mức độ thất bại trong việc tập trung vào các kết quả của mình.

Trong phút chốc, tôi thấy lòng mình chùng xuống. Nhưng tôi biết, sự thật là mình cũng chưa sẵn sàng để làm mọi chuyện nên ngay lập tức, tôi lấy lại được vẻ tươi tỉnh.

– Tại thời điểm này, cậu cũng không có gì khác biệt so với tất cả mọi người. – Ông tiếp, với một nụ cười ấm áp. – Nhưng cậu sẽ sớm hiểu ra vấn đề thôi. Sự thật là tôi có một vài tài liệu cho cậu đọc. Chúng ta lại gặp nhau khoảng vài tuần tới. Và sau đó, mọi thứ sẽ bắt đầu. Bud đứng lên. Ông vui vẻ trao cho tôi một xấp tài liệu.

– À, nhân tiện, thêm vào việc đọc của cậu, tôi có một vài bài tập cho cậu.

– Được, thưa ngài. – Tôi nói, lòng thắc mắc không hiểu ông sẽ giao cho mình bài tập gì.

– Tôi muốn cậu nghĩ về khoảng thời gian cậu đã làm việc với Chuck Staehli.

– Staehli ư? – Tôi ngạc nhiên hỏi.

– Đúng. Tôi muốn cậu nghĩ xem cậu có thật sự tập trung vào các kết quả trong thời gian làm việc cùng ông ấy hay không và bằng cách nào. Tôi muốn cậu xem lại xem mình cởi mở hay khép kín trước sự góp ý của ông ấy cũng như cậu có chủ động học hỏi khi có cơ hội không. Cậu có tự chịu lấy trách nhiệm trong công việc mình làm hay đổ lỗi cho người khác khi có sự cố nào đó xảy ra. Cậu có tạo nên được sự tin tưởng đối với mọi người xung quanh, kể cả Chuck Staehli hay không.

– Và khi cậu nghĩ về những điều đó, tôi muốn cậu tiếp tục suy nghĩ về những gì chúng ta đã nói đến. – Ông kéo cái gì đó ra khỏi cặp.

– Một chút thiếu hiểu biết cũng có thể trở nên rất nguy hiểm, Tom ạ. Biết chung chung về công cụ này cũng không đưa cậu "thoát ra khỏi hộp" được. Hy vọng tấm thẻ tóm tắt này có thể giúp cậu ghi nhớ được nhiều nhất về những điều đã học.

Tôi nhìn tấm thẻ Bud trao. Và đây là nội dung của nó:

Hiểu tài liệu:

– Sự tự phản bội dẫn tới tự lừa dối và "chiếc hộp".

– Khi "nhốt mình trong hộp", bạn không thể tập trung vào kết quả mà mình đã đề ra.

– Thành công và tác động của bạn phụ thuộc vào trạng thái "thoát ra khỏi hộp".

– Bạn "thoát ra khỏi hộp" khi ngừng chống đối lại người khác.

Thực hành tài liệu:

– Đừng cố gắng trở nên hoàn hảo. Hãy cố gắng để trở nên tốt hơn.

– Đừng sử dụng từ "chiếc hộp" và những thứ tương tự với người chưa biết gì về nó. Áp dụng những nguyên tắc này trong cuộc sống riêng của bạn:

– Đừng tìm kiếm chiếc hộp của người khác. Hãy tìm chiếc hộp của chính mình.

– Đừng buộc tội người khác đang "nhốt mình trong hộp". Hãy cố gắng để mình "thoát ra khỏi hộp".

– Đừng từ bỏ khi phát hiện mình đang "nhốt mình trong hộp". Hãy tiếp tục cố gắng để thoát khỏi nó.

– Đừng chối bỏ việc "nhốt mình trong hộp" khi bạn thật sự đang trong tình trạng đó. Hãy xin lỗi và cố gắng tiến về phía trước, cố gắng trở nên hữu dụng hơn trong tương lai.

– Đừng tập trung vào điều người khác đang làm sai. Hãy tập trung vào việc bạn có thể làm điều gì đúng đắn để giúp đỡ họ.

– Đừng bận tâm xem người khác có giúp đỡ mình hay không. Hãy tập trung xem mình đã giúp đỡ họ được những gì.

– Cảm ơn Bud, những ghi chú này thật hữu ích đối với tôi. – Tôi nói, cất tấm thẻ vào cặp.

– Có gì đâu. Tôi rất vui vì cậu đã tham gia Zagrum. Hẹn gặp lại cậu vào tuần sau!

– Trước khi cậu đi, Tom, – Ngài Lou lên tiếng – tôi muốn chia sẻ với cậu thêm một điều cuối cùng này nữa.

– Ngài cứ nói ạ.

– Cậu còn nhớ Cory, con trai tôi chứ?

– Vâng.

– Sau ba tháng, chúng tôi đến đón nó từ trại giáo dưỡng về nhà. Chưa bao giờ tôi lo lắng khi gặp nó đến như thế.

Trước đó tôi đã thường xuyên viết thư cho thằng bé với tất cả tình yêu thương của mình. Và dần dần, nó cũng bắt đầu mở lòng ra với tôi. Qua những lá thư đó, tôi nhận ra một đứa trẻ mà tôi chưa từng biết đến trước đó. Tôi thật sự kinh ngạc trước những hiểu biết rộng lớn cũng như sự sâu sắc trong suy nghĩ của thằng bé. Nhưng điều đặc biệt nhất chính là tôi cảm thấy hạnh phúc và thanh thản vô cùng khi viết và nhận được những lá thư đó. Chúng làm dịu đi những bất an trong trái tim của một người cha đang lo sợ mất đi đứa con trai của mình mãi mãi. Mỗi lá thư gửi đi, nhận về là một sự hàn gắn giữa chúng tôi nói chung và trong trái tim tôi nói riêng.

Và khi chúng tôi còn cách điểm đến chừng vài kilômét, tôi đã vượt qua được mọi ranh giới khó chịu trước đây. Quả là một phép màu. Khi chiếc xe vòng quanh ngọn đồi bụi bặm cuối cùng, tôi nhìn thấy ở phía xa một nhóm trẻ nhếch nhác, tóc tai bù xù và đầy vẻ mệt mỏi.

Chỉ cần nhìn thoáng qua tôi cũng đã nhận ra đứa con thương yêu của mình trong số đó. "*Dừng xe, dừng xe lại*" – Tôi hét lớn và nhảy ra khỏi xe.

Ngay lập tức, thằng bé cũng lao tới và ôm chặt lấy tôi. Những giọt nước mắt tạo thành các vệt lem luốc trên gương mặt đầy bụi của nó. Qua tiếng nức nở, thằng bé nói với tôi: "Con sẽ không bao giờ để cha thất vọng nữa, cha ạ. Con sẽ không bao giờ để cha thất vọng nữa đâu." Lou dừng lời, chìm trong dòng suy tưởng.

– Đó là những gì mà thằng bé đã cảm nhận về tôi, một người cha đã từng làm nó đau khổ. "*Cha cũng sẽ không làm con thất vọng nữa đâu, con trai.*" – Tôi đáp lời con mà thấy nghèn nghẹn trong họng.

Ngài dừng lời, như đang sống trong hồi ức và nhìn tôi với đôi mắt ân cần.

– Tom! – Ngài nói, đặt tay lên vai tôi. – Điều chia rẽ giữa cha con, vợ chồng, hàng xóm cũng chính là điều chia rẽ giữa các đồng nghiệp với nhau. Và nó cũng chính là nguyên nhân của mọi sự đổ vỡ. Gia đình, công ty… hay tất những tổ chức mà chúng ta tham gia đều

đòi hỏi ở ta sự tận tâm và cống hiến hết mình. Và tại Zagrum này, đó chính là điều mà mỗi thành viên nên biết và hướng tới.

– Hãy nhớ là, – ngài Lou nhấn mạnh, – chúng ta sẽ không biết mình sống và làm việc với ai, có thể là Bud, Kate, vợ, con cậu hoặc thậm chí là một ai đó như Chuck Staehli, cho đến khi ta "thoát ra khỏi hộp" của mình và hòa nhập với họ.